

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

WILSON LOPES DE LIMA

**ANÁLISE ORGANIZACIONAL COM ÊNFASE NOS ELEMENTOS
DO *BALANCED SCORECARD* PARA EMPRESAS DE TURISMO
RURAL NO DISTRITO FEDERAL**

Florianópolis

2004

WILSON LOPES DE LIMA

**ANÁLISE ORGANIZACIONAL COM ÊNFASE NOS ELEMENTOS
DO *BALANCED SCORECARD* PARA EMPRESAS DE TURISMO RURAL NO
DISTRITO FEDERAL**

**PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DA PRODUÇÃO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JANE IARA PEREIRA DA COSTA

Orientadora

**Dissertação apresentada ao
Programa de Pós – Graduação em
Engenharia da Produção da
Universidade Federal de Santa
Catarina como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre
em Engenharia de Produção.**

Florianópolis

2004

Wilson Lopes de Lima

**ANÁLISE ORGANIZACIONAL COM ÊNFASE NOS ELEMENTOS
DO *BALANCED SCORECARD* PARA EMPRESAS DE
TURISMO RURAL NO DISTRITO FEDERAL**

**Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do grau de Mestre em Engenharia de
Produção no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina**

Florianópolis, 20 de fevereiro de 2004.

**Prof. Edson Pacheco Palladini, Dr
Coordenador do Programa**

BANCA EXAMINADORA

**JANE IARA PEREIRA DA COSTA, DR^a
ORIENTADORA**

**OLGA REGINA CARDOSO, DR^a
CO-ORIENTADORA**

ALEXANDRE LUZ INKOTTE, DR

AGRADECIMENTOS

A DEUS, que tudo me ensinou

**A Telma, Thiago e Pedro Lucas,
cujas presenças deram verdadeiro
sentido a minha vida.**

**A meu pai, Wilson Vieira Lima,
a quem devo simplesmente tudo.**

**Professoras Olga e Jane: As palavras são poucas,
mas o carinho é grande. Muito obrigado.**

RESUMO

LIMA, Wilson Lopes de. **Análise organizacional com ênfase nos elementos do *balanced scorecard* para empresas de turismo rural no Distrito Federal.** Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós – Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis:2004

O presente trabalho objetiva desenvolver análises organizacionais utilizando os conceitos e fundamentos do *Balanced Scorecard* (BSC), para empresas de turismo em espaço rural no Distrito Federal. Desenvolveu-se, para tanto, a metodologia da pesquisa exploratória, na forma de pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo e pesquisa por observação informal. Para aplicação da pesquisa de campo, os dados foram coletados em 32 (trinta e duas) empresas que prestam serviços de turismo, na área rural do Distrito Federal, usando como instrumento de pesquisa um questionário. Foi possível concluir que a análise organizacional proposta no presente trabalho apresenta duas vantagens por parte das organizações, que são: definição de objetivos e estratégias organizacionais, a partir da realização do planejamento estratégico e utilização de indicadores de desempenho, que são definidos com base nos objetivos e estratégias.

Palavras-chave: análise organizacional, *Balanced Scorecard*, turismo, espaço rural, turismo rural.

ABSTRACT

LIMA, Wilson Lopes de. **Organizational analisys focused on balanced scorecard elements for rural tourism companies in Distrito Federal**. Dissertation (Master of Science Degree in Production Engeneering) – Production Engeneering Graduation Program, UFSC, Florianópolis: 2004

The current work intends to develop organizational analisys by using Balanced Scorecard (BSC) concepts and fundaments, for rural areas tourism companies in Distrito Federal. In order to achieve this proposal, exploratory research methodology was built up, focused on bibliographical research, camp research and unofficial observation research.

For the use of the camp research, data were collected in 32 (thirty two) tourism services providers companies, located in Distrito Federal rural area, by using a questionnaire as research tool.

Key words: analysis'organization, tourism, Balanced Scorecard, rural area, rural tourism.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
1.1 Relevância do tema.....	12
1.2 Justificativas.....	12
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo geral.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4 Delimitações da pesquisa.....	15
1.5 Procedimentos metodológicos.....	16
1.6 Estrutura do trabalho.....	17
2. REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 Turismo.....	19
2.2 Demanda turística.....	20
2.3 Mercado turístico.....	24
2.4 Turismo no espaço rural.....	28
2.5 Balanced scorecard.....	35
2.5.1 Objetivo e finalidade do Balanced Scorecard.....	38
2.5.2 As quatro perspectivas do Balanced Scorecard.....	39
2.5.3 Implementação do Balanced Scorecard.....	43
2.5.4 Elementos de comportamento organizacional.....	44
2.5.5 Motivação.....	46
2.5.5.1 A teoria X e Y.....	47
2.5.5.2 A teoria da Motivação – Higiene.....	49
2.5.6 Comunicação.....	51
2.6 Comunicação organizacional.....	54
2.7 Liderança.....	56
2.8 Visão, Missão, Valores, Crenças e Cultura Organizacional.....	62
2.9 Organização Formal, Informal e Processo de Tomada de Decisões.....	66
2.10 Mudança Organizacional Planejada.....	70
2.11 Administração Estratégica e Planejamento Estratégico Organizacional.....	75
2.12 Eficácia Organizacional.....	84
2.13 Prestação de Serviços.....	88
3. METODOLOGIA.....	94
3.1 Universo e Amostra.....	98
4. RESULTADOS.....	103
4.1 Análise.....	113
4.1.1 Análise das atividades gerenciais de turismo no espaço rural do DF.....	113
4.2 Contribuições.....	115
4.2.1 Elementos de análise organizacional para empresas de turismo rural no DF.....	116
4.2.1.1 Indicadores da perspectiva de clientes.....	117
4.2.1.2 Indicadores dos processos internos.....	118
4.2.1.3 Perspectiva de aprendizado e crescimento.....	119
4.2.1.4 Processo que permite identificar os elementos da dinâmica organizacional em empresas no espaço rural do DF.....	121
4.2.1.5 Elementos da dinâmica organizacional na formação de estratégias em empresas de turismo no espaço rural do DF.....	123
5.CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	125
REFERÊNCIAS.....	128

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Modelo de comportamento do consumidor de turismo	27
Figura 02 - Estrutura para Ação Estratégica	36
Figura 03 - <i>Balanced Scorecard</i>	37
Figura 04 - Evolução do <i>Balanced Scorecard</i>	38
Figura 05 - Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais	40
Figura 06 - A perspectiva da cadeia de valor dos processos internos	41
Figura 07 - Estrutura de medição do aprendizado e crescimento	42
Figura 08 - Programa de implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	43
Figura 09 - Hierarquia das Necessidades	47
Figura 10 – As suposições das Teorias X e Y	49
Figura 11 - Fatores motivacionais e higiênicos.....	50
Figura 12 - Comparação entre os modelos de <i>Herzberg</i> e <i>Maslow</i>	51
Figura 13 - Modelo de processo de comunicação	52
Figura 14 - Estrutura tridimensional da liderança	57
Figura 15 - Processo de caminho para liderança	58
Figura 16 - Dimensões que influenciam a eficácia da liderança	60
Figura 17 - Processo racional de tomada de decisão racional	68
Figura 18 - Modelo de estilo de decisão	69
Figura 19 – As três categorias de mudanças	71
Figura 20 - Descongelamento e <i>Status quo</i>	73
Figura 21 - Abordagem sistêmica para administrar mudança	74
Figura 22 - Fases do planejamento	77
Figura 23 - Passos do Processo Formal do Planejamento.....	80
Figura 24 - Oportunidades de uma organização	84
Figura 25 - A eficiência e eficácia do ponto de vista interno/externo	86
Figura 26 - Fatores que influenciam a formação de expectativa do cliente em relação ao serviço a ser prestado.....	89
Figura 27 - Determinantes da qualidade percebida	90
Figura 28 - Ciclo de prestação de serviços	91
Figura 29 - A tecnologia como vantagem competitiva	102
Figura 30 - Incidência de uso do planejamento estratégico	104
Figura 31 - A participação dos funcionários no planejamento organizacional.	105
Figura 32 - Percentual de empresas que oferecem treinamento	106
Figura 33 - A incidência de mudanças organizacionais	107
Figura 34 - Tipos de percentuais de mudanças ocorridas	108
Figura 35 - A participação de funcionários em decisões da empresa	109
Figura 36 - As relações de amizade no ambiente de trabalho	111
Figura 37 - Fatores que geram motivação no trabalho	115
Figura 38 - Frequência de reuniões	112
Figura 39 - Indicadores da perspectiva de clientes p/ empresas de turismo rural	118
Figura 40 - Indicadores dos processos internos p/ empresas de turismo rural	119
Figura 41- Indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento para empresas de turismo rural.....	121
Figura 42 – Processo para identificar elementos da dinâmica organizacional.....	122
Figura 43 – Elementos da dinâmica organizacional para empresas de turismo rural.....	125

1 INTRODUÇÃO

A agricultura brasileira historicamente sempre encontrou grandes dificuldades de sobrevivência. Problemas estruturais como financiamentos, preços de venda de produtos que não remuneraram adequadamente a produção – em consequência de uma política de distribuição centralizada em “atravessadores” e também a sazonalidade – sempre foram grandes obstáculos ao fortalecimento dos negócios no campo. Não se pode excluir as condições meteorológicas que apresentam fortes tendências de alterações climáticas obrigando o produtor rural a manter um contínuo monitoramento do tempo.

Dentro desse panorama, as pequenas propriedades rurais possuem dificuldades de crescimento ou até mesmo de sobrevivência em relação às propriedades de grande porte. Sem uma estrutura mínima de apoio, a produção e a comercialização de pequenas propriedades encontram grandes dificuldades em manter uma estrutura adequada e muito menos para formar um modelo de negócio.

Em áreas pequenas, com exceção da horticultura, que naturalmente não exige muito espaço para ser implantada, as outras formas tradicionais de exploração comercial – grãos, fruticultura e pecuária – não são possíveis de serem desenvolvidas. A própria horticultura nem sempre é uma alternativa viável, porque enfrenta, como toda atividade comercial, as mesmas dificuldades de outras formas de comércio, além, naturalmente, daquelas inerentes às atividades agrícolas.

Nas últimas décadas, o setor turístico, no Brasil, passou por crescente segmentação. Entre as novas modalidades está o turismo rural. O campo passou a ser incorporado de forma ascendente aos destinos turísticos dos brasileiros. Na procura de um modelo de negócio que possibilite uma maior estabilidade financeira

e esteja melhor protegido das turbulências ambientais, muito comuns à agricultura brasileira, o turismo no espaço rural apresenta-se como uma possível alternativa. Em alguns casos torna-se o próprio negócio, quando a atividade agrícola deixa de ser rentável. O crescimento acelerado do turismo em espaço rural deve-se, em grande parte, aos produtores rurais que não se desenvolveram tecnologicamente de forma adequada e que com dificuldades de concorrer no mercado, passaram a utilizar o turismo como forma de rentabilizar a propriedade.

Esse tipo de exploração – turismo no espaço rural – exige uma série de requisitos para ser implantado e cuja manutenção são indispensáveis para o sucesso. Atender a estes requisitos é questão fundamental. Os agentes participantes do ambiente operacional (público, consumidores, concorrentes e fornecedores) das empresas de turismo em espaço rural, exigem delas a estruturação de um modelo de negócio que possa suportar, não só as turbulências que podem ocorrer no ambiente, como também, as turbulências (social, política, legal, econômica e cultural) do macro ambiente.

É uma alternativa estratégica, possível, viável ou rentável, transformar pequenas propriedades rurais em centros de lazer, utilizando o turismo em espaço rural?

É fundamental que toda a estrutura organizacional das pequenas propriedades rurais seja repensada, não apenas em termos de instalações físicas, adequando os equipamentos às necessidades da nova atividade, como também atender às exigências dos futuros clientes e a própria estrutura administrativa. O novo modelo de negócio necessita de uma arquitetura organizacional com elevado nível tecnológico, não só na produção de serviços como também no gerenciamento organizacional. É fundamental a implementação de uma dinâmica organizacional

adequada à nova realidade: empresa prestadora de serviços turísticos em espaço rural.

São muitas as funções dos objetivos nas organizações, porém todos os objetivos indicam uma orientação que a organização deve seguir. São linhas mestras para as atividades da organização que servem como padrões. A eficiência real de uma determinada organização pode ser definida na medida em que atinge seus objetivos por meio dos seguintes elementos: cultura organizacional, liderança e modelo de negócio (ETZIONE, 1989, p.11).

As fontes de conflito nas organizações são decorrentes do processo de mudança na estrutura e nos processos gerenciais na análise de Amboni (2000). Ele menciona os atributos processuais como parte responsável pela dinâmica organizacional, e cita como exemplos: estrutura de poder, nível de inovação e mudança e processos de tomada de decisão. Na concepção do autor, outros fatores analíticos que possuem papéis fundamentais são os atributos estratégicos, formados por visão, missão, valores, objetivos, estratégias e sistemas de controle e de avaliação.

Pode-se então perceber que os elementos que levam as organizações à eficiência real são os mesmos que levam à dinâmica de uma organização. Segundo Etzione (1989, p.11): “a eficiência real de uma organização específica é determinada pela medida em que atinge seus objetivos”.

Portanto, cultura organizacional, liderança e modelo de negócio somados à estrutura de poder, nível de inovação, mudança e processo de tomada de decisão acrescidos de visão, missão, valores, objetivos, estratégias e sistemas de controle e de avaliação, formam a base que possibilitará a formação da dinâmica e uma empresa prestadora de serviços em espaço rural para alcançar a eficiência real.

1.1 RELEVÂNCIA DO TEMA

A importância do tema é justificada por Campanhola (1999,p.11), ao afirmar que:

[...] o meio rural brasileiro tem passado por grandes transformações nas duas últimas décadas, contribuindo para que ele não possa mais ser considerado como essencialmente agrícola. Estas transformações estão diretamente ligadas ao crescimento do turismo em espaço rural, que pode ser considerado como uma alternativa promissora para aumentar o nível de renda e também pode proporcionar uma melhoria na qualidade de vida da população rural, colaborando ativamente na preservação do meio ambiente, além de trazer benefícios sociais. Para isso a empresa prestadora desses serviços deverá estar adequada às citadas características levando, sempre, em consideração fatores tais como: preservação ambiental, a cultura da sociedade em que está inserida, a estrutura organizacional com característica de empresa familiar e desconhecimento de modelos de gestão mais adequados ao seu ambiente organizacional.

“O turismo exige uma gestão com o mínimo de competência administrativa” afirma Petrocchi (1998,p.54). Acredita-se que esta competência deva ter origem na eficiência real proporcionada pela dinâmica organizacional.

1.2 JUSTIFICATIVAS

A criação de empresas de turismo rural no DF como um novo modelo de negócios, ou a transformação de empresas antes exclusivamente voltadas para a exploração agrícola em exploradoras de turismo rural, apresenta-se como uma alternativa viável para empresários rurais. Este é um dos fatos que justifica o crescente número de empresas que, em quatro anos, foram instaladas ou redirecionaram a sua estrutura organizacional para esta atividade diante de um quadro de dificuldades financeiras.

Surgem, assim, empresas que necessitam migrar de um modelo de negócios do qual já estavam habituadas, para um outro, completamente diferente e com exigências de dinâmica organizacional totalmente diferenciadas e muito mais

complexas. O desconhecimento das novas necessidades estruturais e comportamentais, a falta de uma estrutura gerencial e humana adequada aos novos desafios, a entrada em um mercado totalmente desconhecido e orientado para as necessidades e desejos dos clientes, pode levar a um insucesso nesta nova empreitada.

O empresário rural, aquele que fundamentou a sua experiência empresarial plantando, colhendo e entregando para atravessadores a sua produção, desconhece, naturalmente, os fundamentos gerenciais para obter sucesso em uma nova empreitada, principalmente, com um nível de complexidade necessário a uma empresa que deve estar totalmente voltada para as necessidades e a cobrança de um mercado formado de consumidores com alto nível de exigência, e que ainda está habituando-se a um novo tipo de oferta de lazer. Portanto, o mercado de turismo no espaço rural, é uma oferta nova de serviços de lazer, no qual ainda se adaptam usuários e fornecedores.

Dentro deste contexto de risco, acompanhar a evolução dos negócios por meio de indicadores seguros e que, simultaneamente, apresentem sugestões de conduta organizacional orientadas para um bom desempenho no mercado, apresenta-se com relevante importância. E este é o principal objetivo deste trabalho: Sugerir uma análise organizacional com ênfase nos elementos do BSC que possibilite aos novos empresários do ramo, quer sejam aqueles que migraram completamente de atividade – da rural para a de oferta de serviços de lazer, quer sejam aqueles que transformaram parte de sua propriedade rural em área de lazer, ou, até mesmo, aqueles que já iniciaram neste tipo de atividade uma maior adaptabilidade ao mercado, uma melhor percepção do seu negócio e direções mais confiáveis.

Os objetivos propostos nessa dissertação possuem estreita relação com os conceitos da administração da produção. Segundo Nigel Slack, et al., (1999, p.25), “a administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços”. A análise organizacional a ser apresentada nesse trabalho e que será descrita na conclusão, necessariamente estará dentro dos critérios adotados pela administração da produção. Para os autores, as estratégias de produção envolvem traduzir os requisitos do mercado em decisão de produção, e que necessariamente devem estar ligadas com: qualidade, rapidez, flexibilidade e custo. Como poderá ser observada, a análise a ser apresentada envolverá estes critérios, que também são parte integrante dos conceitos do *Balanced Scorecard*, que é a base conceitual, oferecendo as empresas de turismo no espaço rural do DF uma análise organizacional adequado ao tamanho de suas estruturas, facilitando assim a sua utilização.

As contribuições deixadas por este trabalho para a administração da produção estão centradas na utilização de indicadores em processos de produção de serviços, além de sugerir sistemas de avaliação e controle que tem por finalidade manter o foco do processo nos objetivos estabelecidos.

A relevância do tema para a administração da produção está centrada na qualidade dos resultados que podem ser obtidos com a utilização dos indicadores do BSC nos processos de produção de serviços em empresas de turismo rural,, através da transformação de *inputs* em *outputs*. Todos os indicadores estão voltados a colaborar na eficácia da função produção, através de um processo de análise organizacional que está diretamente focado neste processo,

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Propor elementos de análise organizacional, baseado no *Balanced Scorecard* (BSC), para empresas de turismo em espaço rural no Distrito Federal.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Analisar as atividades gerenciais das empresas de turismo no espaço rural do Distrito Federal;
- b) Elaborar instrumentos de análise organizacional para empresas de turismo rural no DF;
- c) Definir um processo que permita identificar os elementos da dinâmica organizacional das empresas de turismo do espaço rural no DF;
- d) Relacionar os elementos da dinâmica organizacional importantes na formação de estratégias.

1.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Entende-se que o processo de mudança dentro de uma organização é extremamente complexo para ser abordado de forma secundária em um trabalho dessa natureza, ou como consequência dos resultados obtidos no referido trabalho. Afirma Wood Jr. (2000):

[...] mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas de recursos ou de tecnologia.

A primeira limitação deste trabalho será a de não fazer qualquer juízo de valor, nem recomendações com referência à mudança organizacional. As mudanças necessárias, quando assim forem feitas, devem ser objeto de trabalho específico, dada a complexidade do assunto.

A segunda, que é a análise financeira, não pode ser considerada como parte de um trabalho desta natureza, devido a seu alto grau de complexidade.

Este trabalho desenvolverá uma análise organizacional utilizando os conceitos e fundamentos do *Balanced Scorecard*, baseado em três das suas perspectivas – do cliente, interna e de inovação e aprendizado e limita-se a apresentar uma análise organizacional sem contemplar a área financeira que é a quarta perspectiva do BSC.

1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia aplicada no processo de desenvolvimento estratégico do modelo de análise foi dividida em pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Na pesquisa bibliográfica, foram consultados autores de diversas áreas dentro dos conhecimentos científicos da Administração de Empresas, tais como: Comunicação Empresarial, Visão Missão e Objetivos Organizacionais, Mudança organizacional Planejada, Liderança, Elementos de Comportamento organizacional e Motivação. Acredita-se que este conjunto de conhecimentos seja fundamental para a formação de uma análise organizacional, como o que está sendo proposto neste trabalho.

Informações sobre turismo e, principalmente, turismo no espaço rural também foram pesquisadas, uma vez que, as empresas objeto de estudo são

aquelas que se estabeleceram como prestadoras de serviço de lazer no espaço rural.

A análise organizacional empregada teve como referencial um modelo denominado de *Balanced Scorecard*, tendo em vista que este modelo possui todas as características necessárias para a formação de um exemplo organizacional e seus fundamentos são de fácil adaptação às estruturas organizacionais utilizadas pelas empresas objeto de estudo.

Também foi utilizada a pesquisa de campo que procurou identificar: pontos fortes e fracos das estruturas organizacionais, a relação entre a organização formal e a informal, a relação entre funcionários, o nível de participação dos funcionários nas decisões das organizações, os principais elementos motivacionais dos funcionários e a frequência com que as organizações se estruturam a partir do planejamento estratégico.

Essas informações foram obtidas da seguinte forma: primeiro foram aplicados seis questionários denominados questionários - piloto, compostos de doze perguntas. Nove fechadas e três abertas. A partir dos comentários feitos pelos respondentes, procedeu-se a uma modificação, resultando em um novo questionário com nove perguntas, todas fechadas. O questionário final foi tabulado e em seguida procederam-se as análises.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação apresenta a seguinte estrutura:

O capítulo um composto da introdução, justificativas, relevância do tema, objetivos e limitação da pesquisa. Nesse capítulo apresenta-se o levantamento do que vai ser argumentado acerca da proposta do modelo de análise

organizacional, sobre turismo, sua importância e seu papel na economia. Em seguida, a pesquisa preocupou-se em levantar informações relevantes acerca do turismo rural, seguindo a mesma linha, ou seja, a importância econômica e o papel que o mesmo está alcançando em relação aos negócios no campo.

Na sequência a pesquisa bibliográfica enveredou pelas áreas da administração que continham informações pertinentes e necessárias para orientar a criação dos objetivos.

No capítulo três, Metodologia, descreveu-se a forma e o objetivo da pesquisa de campo, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa por observação.

No quarto capítulo, são apresentados os resultados, todos em consonância com os objetivos propostos e também apresenta os elementos de análise organizacional.

O último capítulo, Conclusões e Recomendações, é um breve resumo dos temas abordados e apresenta sugestões para novos estudos que permitam ampliar e complementar as propostas apresentadas.

2 . REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será apresentado um resumo dos temas que contribuem para a fundamentação da análise organizacional a ser proposta na Conclusão do trabalho.

2.1.TURISMO

O turismo, apesar de fazer parte do setor terciário da economia, passou a ser denominado também de indústria, conhecido como “indústria sem chaminé”, pelo fato de mobilizar uma quantidade significativa de serviços, levando ao consumo e desencadeando o desenvolvimento de novas atividades.

Turismo é um fenômeno social que consiste no deslocamento temporário e voluntário de um ou mais indivíduos que, por uma complexidade de fatores que envolvem a motivação humana, saem de seu local de residência habitual para outro, no qual não exerçam atividades lucrativas ou remuneradas, gerando múltiplas inter-relações de importância cultural, socioeconômica e ecológica entre os núcleos emissores e receptores. (MOTA, 2001,p. 75)

Ao estudar a atividade turística, considerando sua abrangência, seus impactos socioeconômico, ecológico e cultural, seu efeito multiplicador, percebe-se que se trata de uma atividade bastante complexa, e não é passível de uma análise simples e rápida. Faz-se necessário que o pesquisador atente para uma diversidade de fatores com os quais o turismo se inter-relaciona, procurando realizar estudos que contribuam para um melhor entendimento e para o desenvolvimento dessa atividade como ciência.

Um desses fatores que leva o turismo a ser uma atividade complexa são os impactos econômicos do turismo. As viagens são fatores importantes para qualquer economia local, regional ou nacional, pois o advento constante de novas pessoas aumenta o consumo, incrementa as necessidades de maior produção de

bens, serviços e empregos e, conseqüentemente, a geração de maiores lucros, que levam ao aumento de riquezas pela produção da terra, pela utilização dos equipamentos de hospedagem e transporte e pelo consumo ou aquisição de objetos diversos de alimentação e de prestação dos mais variados serviços (ANDRADE, 1995, p.95).

Atualmente, a atividade turística é considerada como uma das mais expressivas na economia mundial. Além de ser considerada a maior prestadora de serviços no mundo, é responsável por receitas importantes a setores da economia e a eles ligada direta ou indiretamente. O turismo é um grande gerador de empregos, de renda e de divisas, podendo vir a ser a solução para o desenvolvimento econômico-social de uma nação.

O turismo tem-se transformado em uma atividade econômica de grande expressão no mundo, à medida que a disseminação de informações, a redução de custos de transporte, os investimentos em infra-estrutura e o aumento da renda mundial têm propiciado um crescimento explosivo da demanda e da oferta de serviços turísticos (LAGE, MILONE, 1996, p. 23-36).

2.2 DEMANDA TURÍSTICA

A função estratégica do turismo como fonte de divisas é de especial relevância nos países que estão em processo de desenvolvimento ou que têm recursos naturais e matérias-primas limitadas, contribuindo para a diversificação das atividades econômicas locais. O desenvolvimento do turismo pode resultar em benefícios ou custos para a população das sociedades receptoras, sejam consumidoras ou produtoras (KUAZAQUI, 2000). Os efeitos do crescimento do

turismo não se dão apenas em nível econômico, mas há toda uma dinâmica de implicações que evidenciam as suas várias dimensões, sejam elas sociais, políticas, culturais e psicológicas, além das econômicas (PAIVA, 1995, p.9).

A análise microeconômica do turismo tem como objetivo principal estudar o comportamento dos consumidores turistas que, sujeitos às suas restrições orçamentárias, procuram maximizar as satisfações ou utilidades derivadas do consumo dos produtos das empresas turísticas que, sujeitas às limitações de seus processos produtivos, procuram elevar ao máximo os seus lucros e os dos mercados turísticos (Lage, Milone 1996, p.105). A relação entre a quantidade demandada e o preço do produto turístico, chamada de curva da demanda, apresenta uma relação inversamente proporcional, pois à medida que os preços aumentam, os indivíduos tendem a consumir menor quantidade de bens e serviços turísticos e vice-versa.

O principal agente econômico, responsável pela demanda turística, é o consumidor de produtos turísticos, ou simplesmente como é denominado: turista. A teoria da demanda turística tem por finalidade explicar o comportamento do consumidor, tendo em vista suas decisões de compra de bens e serviços que estão à sua disposição no mercado turístico. Sob o enfoque econômico, o consumidor tem como objetivo primordial a obtenção da máxima satisfação de seus gastos, pela escolha da melhor combinação possível dos produtos do turismo (LAGE e MILONE, 1996).

Para os autores acima citados, o consumidor de produtos de turismo age racionalmente no sentido de conseguir a máxima satisfação ao planejar sua escolha e efetua-la. Ele faz sua escolha de acordo com uma escala de preferências, em que classifica os produtos turísticos por ordem de sua importância, decidindo quais os que lhe darão a máxima satisfação, antes mesmo de conhecer os seus

preços e se a sua renda será suficiente para realizar tal compra. Os autores enumeram os principais fatores que influenciam a demanda turística como, preços dos produtos turísticos, preços dos outros bens e serviços, nível de renda dos turistas, gostos e preferência dos indivíduos e propaganda.

Sugerem Cooper et al., (2001, p.36) que:

[...] a demanda é a relação da quantidade de qualquer produto ou serviço que as pessoas queiram e possam comprar por preço específico, em um conjunto de preços possíveis, durante um dado período. A demanda turística possui três componentes básicos: demanda real ou efetiva, que é o número real de participantes do turismo ou aqueles que estão viajando, ou seja, os turistas de fato; demanda reprimida, que é formada por aquela parcela da população que não viaja por alguma razão; sem – demanda – formada por aqueles que simplesmente não desejam viajar ou não têm condições para tal.

Prosseguindo os autores citam dois elementos que podem ser distinguidos: demanda potencial, que se refere àqueles que viajarão futuramente, se passarem por alguma mudança nas circunstâncias de suas vidas e, demanda protelada, que é a demanda adiada por causa do problema de oferta, como falta de capacidade de hospedagem, de condições meteorológicas. Para o autor, a definição clássica de demanda refere-se à motivação, ou seja, fazer uma pessoa agir de certa maneira, ou estimular o seu interesse.

Existem quatro elementos motivadores da demanda em turismo: motivadores físicos, que são aqueles relacionados ao relaxamento do físico e da mente, a questões de saúde, aos esportes e ao lazer (são elementos ligados à redução de tensão); motivadores culturais, que são aqueles identificados pelo desejo de ver e conhecer mais sobre outras culturas e suas características; motivadores interpessoais, ligados ao conhecimento de novas pessoas, visitar parentes e buscar experiências novas e diferentes e motivadores de *status* e prestígio, que incluem um desejo de continuação da educação, ou seja, desenvolvimento pessoal, satisfação

do ego e satisfação dos sentimentos (MCINTOCH,GOELDNER e RICHIE, APUD COOPER, ET AL.,2001, p.36)

Os mesmos autores apresentam três dimensões do conceito de motivação em turismo: a idéia de que as viagens estão inicialmente relacionadas a necessidades, e que isso se manifesta em termos de desejos (é a força da motivação ou impulso como o energizador da ação); a motivação que é baseada em aspectos sociológicos ou psicológicos de normas, atitudes, cultura e percepção adquirida, levando à forma de motivações específicas de cada pessoa, e à imagem da destinação, que criada através de vários canais de comunicação irá influenciar a motivação e, posteriormente, afetar o tipo de viagem escolhida. Na formação da demanda turística e no estilo de vida incluíram fatores como renda, emprego, direito a férias, grau de instrução e mobilidade. Quanto ao chamado ciclo de vida, fatores como a idade e as circunstâncias domésticas de um indivíduo afetam tanto a quantidade quanto o tipo de turismo demandado. Esses fatores são inter-relacionados e complementares.

A demanda em turismo uma composição de bens e serviços, e não uma demanda de simples elementos ou de serviços específicos isoladamente considerados, menciona Beni (1998, p.170). São demandados bens e serviços que se completam entre si e se denominam de demanda derivada porque decorre de uma outra. A heterogeneidade é a característica principal da demanda turística. A estratificação estrutural da demanda não segue um modelo sistemático, baseado em variáveis socioeconômicas, geográficas ou de comportamento.

2.3 MERCADO TURÍSTICO

A oferta turística pode ser definida como a quantidade de bens e serviços turísticos que as empresas são capazes de oferecer a dado preço, em determinado período. Também pode ser definida como o conjunto de atrações naturais e artificiais de uma região, assim como de todos os produtos turísticos à disposição dos consumidores para a satisfação de suas necessidades. Considera-se como mercado turístico a interação da demanda e da oferta de produtos relacionados com a execução e operacionalização das atividades que envolvem bens e serviços de viagens e afins. O equilíbrio do mercado turístico acontece quando ocorre a interação entre demanda (pelo menor preço que os consumidores podem adquirir o produto turístico) e a oferta (pelo maior preço que os produtores desejam oferecer o produto turístico) (LAGE, MILONE, 2000).

Os autores citados classificam o produto turístico como um bem ou serviço econômico e que pode ser caracterizado no mercado turístico como complementar ou substituto. Recebem esta classificação porque são consumidos juntamente com outros produtos. Exemplificam da seguinte forma:

[...]em um pacote de turismo estão incluídos todas as necessidades da viagem com seus componentes básicos como; passagens de deslocamento, hospedagem e atividades de entretenimento, incluindo até alimentação. Cada um desses tópicos se complementa de forma a originar o produto turístico integrado de que vai necessitar o turista (LAGE, MILONE, 2000, p. 120).

Considerando a natureza e a estrutura da oferta turística Andrade (1995) apresenta algumas de suas características:

- Não são estocáveis;
- Não são estáveis;
- São comercializados e consumidos no local onde são produzidos;

- Não podem ser transportados no todo ou em partes sem que se provoque alterações no conjunto.
- São os turistas que se deslocam em direção aos recursos por serem estes imóveis.

A oferta turística no entender do autor não possui flexibilidade suficiente para outra utilização e que é considerado pelo consumidor como supérfluo e a torna dependente da vontade do cliente e da concorrência do mercado. O grau de união e de colaboração entre uma série de características, assim como a qualificação e seus preços influem no sucesso comercial e cultural da oferta turística.

A oferta turística se divide em natural e superficial. Como natural entende Andrade (1995), os recursos para cuja criação não ocorreu interferência humana, e é considerado como fundamental para que determinada localidade seja tida como possuidora de oferta turística. São eles: o clima, a configuração geográfica e paisagens, os elementos silvestres a fauna e a flora. Ainda no entendimento do autor a oferta artificial e os recursos artificiais representam a mesma situação e pode ser entendido como - o conjunto das adaptações de recursos naturais, as obras criadas pelos homens e os serviços e atitudes que colaboram com a natureza, imitando-a com a finalidade de melhorar a produtividade de seus recursos ou até mesmo, melhorar as alternativas de sua capacidade. Enfatiza que a oferta turística é um fenômeno amplo, substituível, mutável, deteriorável e diversificado de acordo com as culturas, necessidades e conveniências.

Os efeitos sociais e culturais do turismo relacionam-se com a maneira pela qual as viagens e o turismo afetam as pessoas e suas comunidades constata Lage, Milone (2000,p.25). Tais efeitos são, normalmente, menos tangíveis que os efeitos econômicos e, portanto, mais difíceis de serem quantificados. Esse aspecto

do turismo tem sido objeto de recentes pesquisas realizadas por estudiosos e cientistas. Entende-se atualmente que o turismo amplia também os efeitos sobre os residentes e sobre as sociedades desses habitantes que são as áreas de destinação dos fluxos turísticos. Atualmente, reconhece-se que o desenvolvimento do turismo, como um progresso industrial, cria larga modificação social.

O comportamento do consumidor em turismo segundo Cooper et al., (2001), é normalmente concebido como um processo em estágios. Esses estágios (conforme Figura 01) são: o surgimento da necessidade – momento em que o consumidor de forma natural ou indutiva percebe a necessidade; o reconhecimento da necessidade - também denominado de estágio pré-requisito; o nível de envolvimento – quantidade de tempo e esforço investidos no processo de decisão, e grau de busca de informação; identificação de alternativas – marcas que inicialmente vêm à mente quando se considera uma compra; avaliação de alternativas – comparações são feitas sobre os principais atributos – baseados nos critérios do comprador potencial; decisão – escolha feita – ação de aquisição e comportamento pós-aquisição, que se refere aos sentimentos do indivíduo posteriores à aquisição.

Nesse processo existem dois estágios cognitivos: um de pré e outro de pós compra. O de pós - compra serve de base para a formação do feedback sobre o acerto ou não da decisão de compra.

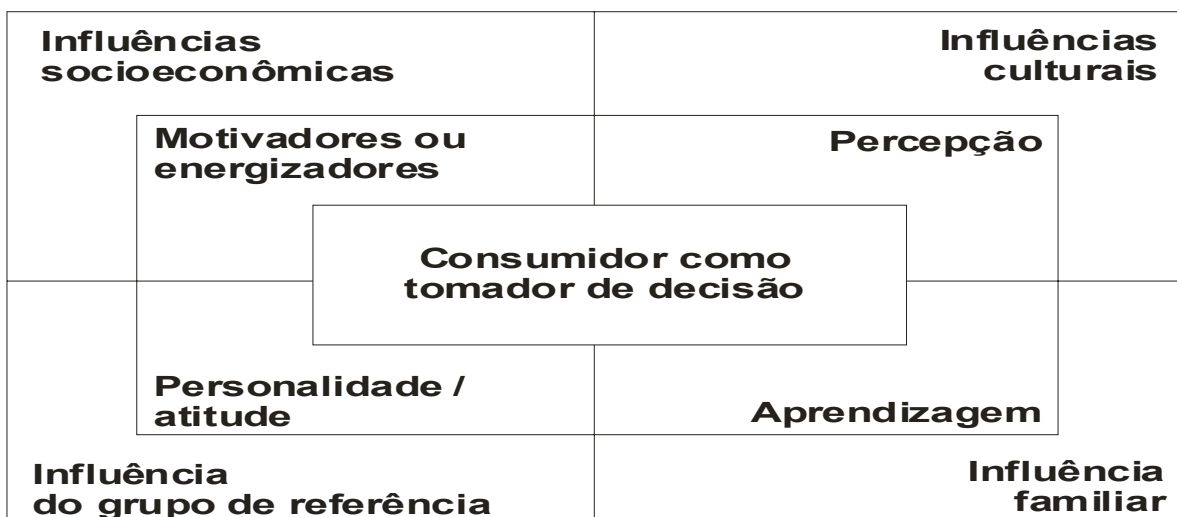


Figura 01 – Modelo de comportamento do consumidor de turismo

Fonte: Cooper et al., (2001, p. 97)

Os autores concluem que os modelos de comportamento do consumidor em turismo permanecem em um estágio relativamente inicial de seu desenvolvimento e ainda são necessários níveis significativos de pesquisa para esclarecer de forma eficaz as influências psicológicas subjetivas sobre os processos de compra em turismo. Modelos quantitativos são também muito importantes na previsão de fluxos e padrões de demanda para o turismo, além de estimativas numéricas. As dificuldades estão centradas na incerteza e na vulnerabilidade a eventos que não são passíveis de serem controlados.

As bases da motivação são necessidades conscientes que, quando combinadas com características situacionais e estrutura de valor, influenciam a percepção que os turistas têm de um objeto (Ross 2002). As expectativas e atitudes relativas a qualquer entidade do turismo estão intimamente relacionadas com as necessidades conscientes e sistema de valores dos turistas.

2.4 TURISMO NO ESPAÇO RURAL

Turismo rural são todas as atividades turísticas endógenas desenvolvidas no meio ambiente natural e humano. A concepção de turismo rural é bastante abrangente por apresentar muitos pontos comuns com outras atividades no mesmo espaço. Exemplo: turismo ecológico, turismo cultural, turismo aventura, turismo esportivo etc. Em determinadas situações, cada atividade pode ser identificada, isoladamente, em outras, elas se complementam (ZIMMERMANN, 1996).

Ainda segundo o autor, o turismo rural é, muitas vezes, confundido com turismo ecológico, mas nem sempre um ambiente rural oferece potenciais para a prática do turismo ecológico. Mesmo que algumas localidades ofereçam a oportunidade do aproveitamento desses dois segmentos turísticos, não é obrigatória a presença de atrativos naturais para que o turismo campestre aconteça. O turismo rural é voltado para o campo, onde os consumidores têm a oportunidade de vivenciar a prática campestre. Para a implantação dessa modalidade de turismo é necessária a preservação dos antepassados da região a ser explorada, tais como: a integração da população local, seus costumes, sua cultura e sua arquitetura.

O turismo rural visa necessariamente a obtenção de lucros aos produtores rurais, de forma que viabilize um turismo com bases sustentáveis. Dentro dessa sustentabilidade, é viável dar ênfase a três fatores: sustentabilidade ecológica, ou seja, a preservação do meio ambiente, de forma que os projetos para o desenvolvimento do turismo não agredam ou depredem a ecologia; sustentabilidade sócio-cultural que visa exatamente a integração da sociedade nos projetos desde o seu desenvolvimento até sua prática, a preservação da arquitetura da região e sua cultura propriamente dita, que são os costumes e a rotina dos

nativos; e sustentabilidade econômica que é gerar lucros aos produtores rurais, para que eles se integrem na prática do turismo, diminuindo assim a questão do êxodo rural, que também é uma preocupação social. (ZIMMERMANN, 1996)

O turismo no espaço rural é conhecido como atividade turística que ocorre na zona rural, integrando a atividade agrícola e pecuária à atividade turística. É reconhecido como um fenômeno social que consiste no envolvimento dos indivíduos ou grupos de pessoas que, fundamentalmente, por motivos de recreação, descanso, cultura ou saúde, saem do seu local de residência habitual e por conta dessa ação, geram múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural, para o destino. A vocação turística para o turismo no espaço rural é aspecto relevante para qualquer implantação de atividades turísticas. Para fins de classificação do turismo no espaço rural, os autores citados sugerem dois grandes grupos: turismo rural tradicional que utiliza equipamentos e instalações de quando a propriedade se constituía como unidade de exploração agrícola e turismo rural contemporâneo, que se opõem à primeira categoria por ter equipamentos implantados exclusivamente para uso turístico (ALMEIDA, RIEDL, 2000, p.7). O primeiro problema encontrado ao se estudar e descrever o turismo rural é o das definições constata Oxinalde (apud Silva, Vilarinho, Dale, 1999).. Considera, ainda, que essas dificuldades com as definições estendem-se às palavras turismo e rural, ambas bastante ambíguas. O turismo rural engloba diversas modalidades de turismo, que não se excluem e que se complementam, de forma tal que o turismo no meio rural é a soma de ecoturismo, turismo verde, turismo cultural, turismo esportivo, agroturismo e turismo de aventura. Os termos “turismo no meio rural” ou “turismo em áreas rurais” são utilizados para designar uma amplitude maior de oportunidades que agregam qualquer atividade de lazer e turismo, realizadas em áreas rurais,

envolvendo, além do agroturismo, outras atividades não relacionadas com propriedades agropecuárias não produtivas.

É mais apropriado referir-se à totalidade dos movimentos turísticos que se desenvolvem no meio rural com a expressão turismo no espaço rural ou em áreas rurais consideram Cals, Capellá e Vaqué (apud Vilarinho; Dale 1999), e reservam a expressão turismo rural para designar aquelas atividades que mais intensamente se identificam com as especificidades da vida rural, seu *habitat*, sua economia e sua cultura.

A literatura aponta uma grande diversidade de conceitos de turismo rural que, de certo modo, traduzem suas diferentes possibilidades segundo Silva, Campanhola (1999, p.78). Os autores apresentam o seguinte conceito de agroturismo:

Atividades internas à propriedade, que geram ocupações complementares às atividades agrícolas, as quais continuam a fazer parte do cotidiano da propriedade, em menor ou maior intensidades. Devem ser entendidas como parte de um processo de agregação de serviços aos produtos agrícolas e bens não – materiais existentes nas propriedades rurais (paisagem, ar puro etc.) a partir do "tempo livre" das famílias agrícolas, com eventuais contratações de mão-de-obra externa. São exemplos de atividades associadas ao agroturismo: a fazenda-hotel, o pesque-pague, a fazenda de caça, a pousada, o restaurante típico, as vendas direta do produtor, o artesanato, a industrialização caseira e outras atividades de lazer associadas à recuperação de um estilo de vida dos moradores do campo.

Para os autores, o que distingue efetivamente a oferta turística do turismo rural é a preocupação de permitir ao visitante um contato personalizado, uma inserção no meio rural físico e humano, bem como, na medida do possível, uma participação nas atividades, costumes e modo de vida dos habitantes.

O turismo rural é uma oferta de atividades recreativas, hospedagem e serviços afins, no meio rural, dirigida principalmente aos habitantes das cidades que buscam lazer em contato com a natureza e com a gente local, destaca BINATTI (1999).

Após várias oficinas realizadas pela EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo), ficou convencionado que turismo rural é um conjunto de atividades turísticas desenvolvidas no meio rural, complementar à produção agropecuária, agregando valor a produtos e serviços (rurais), resgatando e promovendo o patrimônio cultural e natural da comunidade. Segundo Forte (1999), nesse conceito procurou-se focalizar o âmbito de ação da atividade turística rural, delimitando o território no qual ela deva acontecer e inter-relacionando-a, obrigatoriamente, a alguma forma de produção.

Com base na definição da EMBRATUR, Bravo (2000, p.9), define que conciliar a atividade agropastoril com a atividade de turismo no meio rural representa em si, o diferencial básico de autenticidade proposto no conceito oficial, e que em resumo a atividade se consolida em quatro pilares fundamentais. Ela deverá ser sempre:

[...] economicamente viável; ecologicamente correta; socialmente justa; verdadeiramente rural. As características relevantes do setor que embasaram a composição do conceito oficial foram: o menor investimento possível, considerando o que já existe na propriedade rural, com algumas adaptações, para receber o turista adequadamente; o caráter democrático da atividade, não sendo preciso ser grande para ser viável; o comprometimento com a produção agropecuária, a comunidade local, o meio ambiente e a cultura regional; a criação de postos de trabalho especializados no campo, promovendo assim, a contramão do êxodo rural; o resgate da rica e variada cultura interiorana e a agregação de valor ao produto do campo e sua verticalização (BRAVO 2000, p.9).

Nessas oficinas, relata Bravo (2000), percebeu-se que não se tratava de mera transferência de um equipamento turístico convencional para o campo. Para a consolidação do turismo no meio rural, deveria estar incluído na proposta um profundo envolvimento com a lida rurícola, com a agregação de valor a produtos e serviços da gente do lugar, seus costumes e tradições, tendo como objetivo principal preservar e valorizar a cultura da comunidade. A própria autenticidade pode ser utilizada como num importante produto de consumo turístico.

O turismo rural é a atividade econômica realizada no espaço rural tendo como unidade básica uma propriedade que seja ou que tenha sido produtiva e proporcione lazer a partir da exploração de atividades inerentes ao meio, definem Matias, Lima (1999). Os autores apresentam alguns aspectos que caracterizam o turismo no espaço rural: a oferta (alojamentos em casas de campo ou em edifícios históricos); os clientes (residentes em grandes cidades); as necessidades dos clientes (troca de ambiente para um tipo de vida diferente) e a aproximação com a natureza (lugar tranquilo, não massificado).

No posicionamento de Prates, Corte de Paula (1999), é função do turismo rural ser uma atividade estratégica, para a preservação e a recuperação ambiental do espaço rural garantir a manutenção das atividades agrícolas tradicionais e a conseqüente manutenção da família rural no campo e formular um novo conceito de produção, com a conseqüente incrementação de receita para o espaço rural. A atividade do turismo rural deve estar obrigatoriamente em harmonia com os interesses da comunidade local do turismo e do meio ambiente. A harmonização desses fatores significa garantir a sustentabilidade da atividade por meio de três elementos básicos: culturais, ecológicos e econômicos. É fundamental para que uma atividade possa ser categorizada como turismo rural à interação com o espaço rural, seja cultural, econômica ou socialmente aponta Rodrigues (2000). Essa interação ocorre cultural e socialmente quando existem contatos entre turistas e moradores locais, e economicamente quando existem trocas de produtos ou valores entre o estabelecimento ou o turista e as pessoas do local.

O turismo rural pode ser caracterizado como uma atividade alternativa na geração de renda para a população rural no entendimento de Souza (2000). Tal fenômeno possibilita o desenvolvimento local e deve ser aplicado de forma agregada

à características sócio-cultural e ambiental da região e também à produção agropecuária como atividade própria do meio rural, oferecendo opções de lazer, entretenimento e turismo.

Quanto à viabilidade econômica mencionam Brasil, Oliveira (2001), que a atividade de turismo rural deve estar relacionada com as atividades que gerem ocupações complementares às atividades agrícolas e que continuem a fazer parte do cotidiano da propriedade rural, em menor ou maior intensidade. Elas devem ser entendidas como parte de um processo de agregação de serviços aos produtos agrícolas e de valorização dos bens não-materiais existentes nas propriedades rurais (ar puro, beleza cênica etc.). A análise da viabilidade econômica da atividade deverá estar sujeita a essa conotação de complementaridade, e não de finalidade.

O turismo rural tem-se mostrado uma alternativa interessante, seja como fator agregador de rendimentos para seus praticantes, seja como elemento fixador do homem no campo. Porém, a sua sustentabilidade em longo prazo tem sido analisada apenas sob o prisma econômico. É evidente que se trata de uma atividade comercial e, portanto, o econômico tem um peso muito grande, porém não se pode esquecer que turismo é, antes de tudo, uma atividade social para a qual os interesses e as motivações são os mais diversos, esclarece DUARTE (2001).

O turismo rural é o único segmento do turismo que não existe somente como atividade turística, mas sustenta-se numa atividade cujo produtor, ao agregar a atividade turística as suas atividades tradicionais, continua sendo um empreendedor rural e não um empreendedor de turismo, (CASTANHEIRA, 2001, p.63).

A empresa rural tem basicamente o enfoque no produto: desta forma, quando se aborda a inserção do turismo no espaço rural verifica-se a necessidade de grandes mudanças na forma de pensar e de agir dos produtores, tendo em vista a alteração de enfoque para o setor de serviços. Nesse sentido, enfatiza-se que a transformação do produtor rural em produtor de serviços requer dele a incorporação da “visão holística” de seu negócio, que possibilita a observação do conjunto de fatores que envolvem o funcionamento de sua empresa como um todo e de todo o complexo

agroindustrial, levando à definição de tarefas e à compreensão do micro e macro-ambiente onde está inserido, que influenciam diretamente nos processos de tomada de decisões, (ROQUE, VIVAM, 1999, p.35).

Para os autores acima citados, o planejamento das ações a serem desenvolvidas associadas a um sistema de informações é a base para o melhor gerenciamento, sem desprezar a liderança.

O turismo rural é a denominação dada ao deslocamento de pessoas a espaços rurais, em roteiros programados ou espontâneos, com ou sem pernoite para fruição dos cenários e instalações rurícolas afirma Beni (2001). E acrescenta que o agroturismo possui características próximas do turismo rural, com a diferença de que, com relação ao agroturismo, os consumidores dessa atividade se dirigem ao meio rural buscando a vivência e participação nas atividades agropastoris, e não apenas para a fruição como é o caso do turismo no meio rural. A diferença entre turismo rural e agroturismo se dá em dois grandes aspectos: o primeiro que é a produção agropastoril em escala econômica representa a maior fonte de rendimento da propriedade e, o turismo receita complementar. O segundo é que as próprias atividades agropastoris constituem, em si mesmas, o principal diferencial turístico. Nesse caso, os turistas, para viverem a autêntica experiência da vida do campo, poderão ou não participar da rotina diária dos afazeres domésticos ou produtivos da propriedade. As instalações e equipamentos mantêm-se na forma original, tal qual utilizada por proprietários e trabalhadores e, se ampliadas para adicionalmente acomodar os visitantes, deverão conservar as mesmas características arquitetônicas.

2.5 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão que traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Os objetivos e medidas do *Balanced Scorecard* derivam da visão estratégica da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard*.

As empresas adotam a filosofia do *Scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos, tais como: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, o que significa traduzir a estratégia em objetivos estratégicos específicos; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas (a comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida); planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, que consiste em utilizar o *Balanced Scorecard* (conforme Figura 2) para induzir a mudança organizacional e melhorar o feedback e o aprendizado estratégico, que seria criar instrumentos para o aprendizado organizacional (KAPLAN, NORTON, 1997).

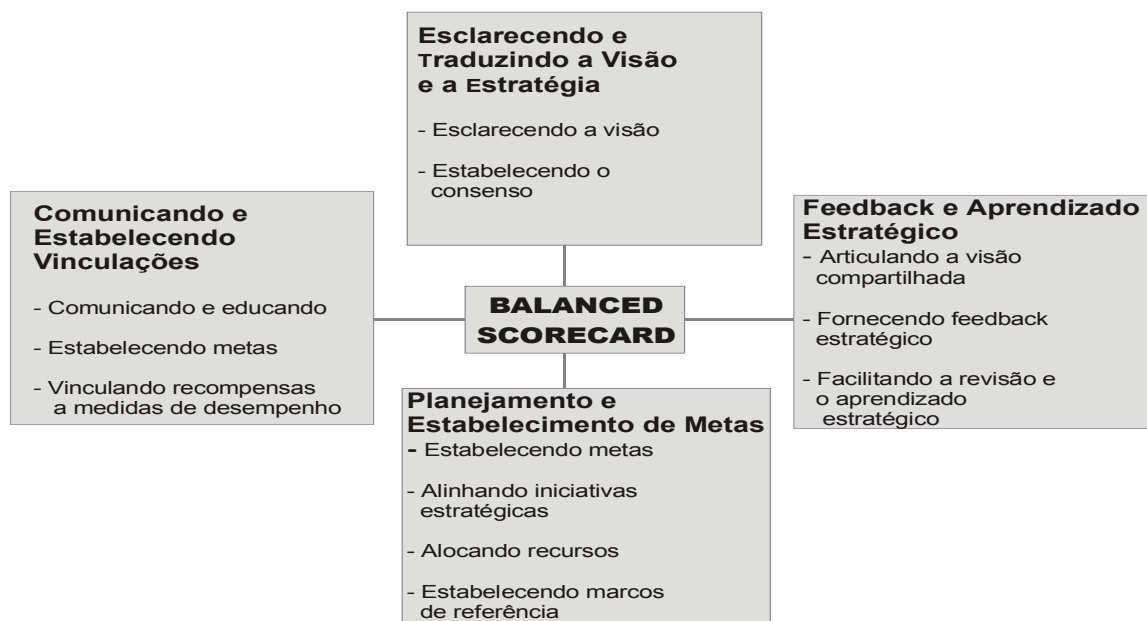


Figura 2 - Estrutura para Ação Estratégica

Fonte: Kaplan, Norton, 1997, p.132

O *Balanced Scorecard* é um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia descrevem Kaplan, Norton (1997, p.72). É a explicitação das teorias operacionais da empresa. Ele preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais, a falta de um processo sistemático para implementar e obter feedback sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do *Scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação estratégica de longo prazo.

É como um sistema de gerenciamento que monitora as estratégias da organização de longo prazo por meio de mecanismos de mensuração, transformando a visão e a estratégia em um conjunto de objetivos, agregados em perspectivas, o que permite visualizar passo a passo a estratégia em andamento na opinião de Miranda (2001). Permite também, que a estratégia seja conhecida por toda a organização, uma vez que dispõe de mecanismo de comunicação capaz de

possibilitar o retorno das experiências de cada departamento/indivíduo, disseminando, desse modo, as experiências vividas, seus erros e acertos – capital intelectual – alinhando, assim, os esforços corporativos. (Figura 3)

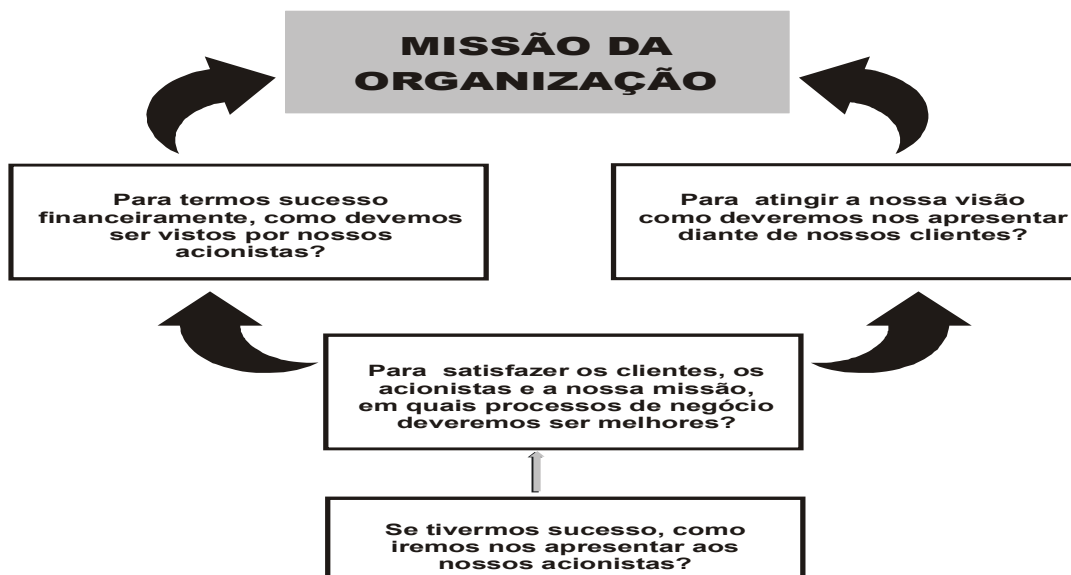


Figura 3 - *Balanced Scorecard*

Fonte: Miranda 2001, p.78

Explica o citado autor que o *Balanced Scorecard* foi criado inicialmente para acompanhamento financeiro, e teve sua atuação ampliada para ser utilizado como elemento para um novo sistema de gerenciamento estratégico, uma vez que habilita a organização a ter um acompanhamento passo a passo dos resultados financeiros concomitantemente ao monitoramento do progresso de execução de atividades e consecução de objetivos necessários ao crescimento da organização, além de apontar para a principal deficiência dos tradicionais sistemas gerenciais: a incapacidade de vincular as ações de curto prazo aos objetivos de longo prazo das empresas (Figura 4).

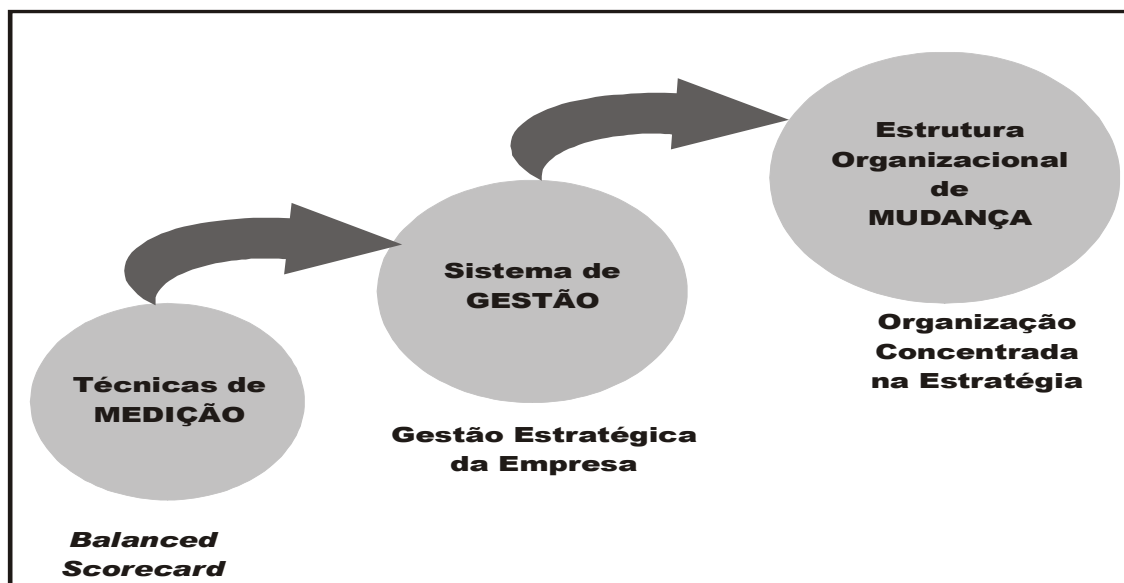


Figura 4 - Evolução do *Balanced Scorecard*

Fonte: Miranda 2001, p.229

2.5.1 Objetivo e finalidade do *Balanced Scorecard*

A finalidade do *Balanced Scorecard* é a de traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e de gestão estratégica, esclarecem Kaplan, Norton (1997, p.72). Quanto aos objetivos específicos, mencionam: implementar uma estrutura para alinhar e focar de alto a baixo a organização na execução da sua estratégia; identificar as principais mudanças correspondentes necessárias para realizar a estratégia e mobilizar a organização; comunicar as estratégias para toda a empresa (disseminação), dentro de um ambiente competitivo; alinhar objetivos individuais e operacionais (de cada unidade) à estratégia; vincular objetivos estratégicos e metas de longo prazo ao orçamento anual; criar processos de feedback em todos os níveis para avaliar o progresso feito em relação à estratégia e aprender com os erros e com os acertos; monitorar e

administrar questões e prioridades; medir o desempenho e a contribuição da empresa; conduzir revisões periódicas de desempenho para aprimoramento das estratégias.

Duas finalidades para o *Balanced Scorecard*, são apresentadas por Kaplan, Norton (1997, p.28),

[...] diminuir o gap existente entre a missão da empresa e o conhecimento por parte dos empregados de como operacionalizá-la e permitir que o colaborador conheça seu papel na organização (visão sistêmica) e integrar as áreas do planejamento estratégico com as áreas envolvidas nas definições de alocação de recursos e de orçamento.

2.5.2 As quatro perspectivas do Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard*, na opinião de Kaplan e Norton (1997), apresenta características específicas para cada uma de suas perspectivas. Ele conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

Na realidade, o *Balanced Scorecard* permite tornar os objetivos financeiros explícitos. Quanto à perspectiva do cliente, o *Balanced Scorecard* permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a empresa competirá e as medidas de desempenho nesses segmentos-alvo.

Entre as medidas essenciais de resultados estão as satisfações do cliente (conforme a figura 5), as retenções de clientes, a participação de mercado, a aquisição de novos clientes e a lucratividade obtida com os clientes. Nesta perspectiva, também devem ser incluídas medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes e visa, também, avaliar a capacidade da

organização de dispor de produtos e serviços de qualidade, entrega eficiente e outros atributos que garantam a total satisfação do cliente.

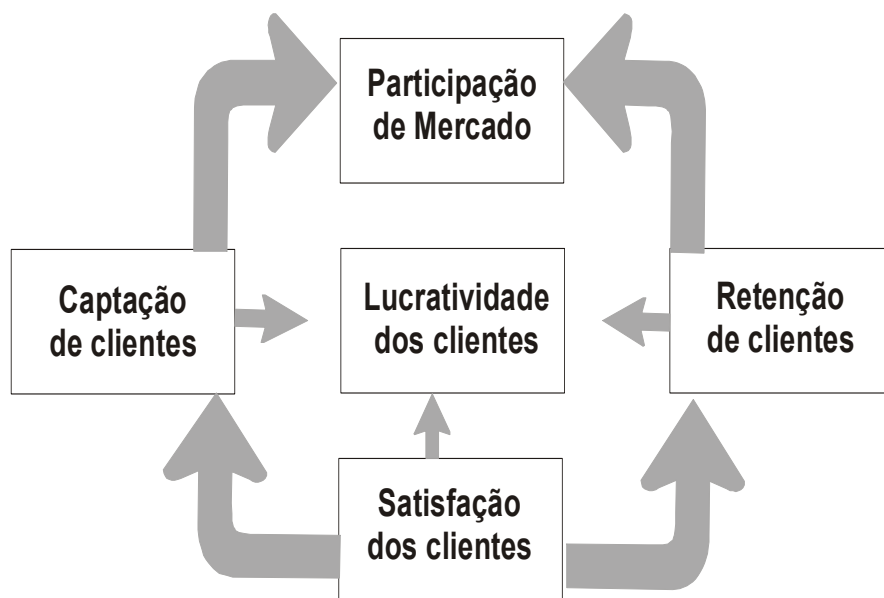


Figura 5 - Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais

Fonte:Kaplan,Norton 1997,p.99

A participação de mercado reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volumes unitários vendidos); a captação de clientes, mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios; a retenção de clientes controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes; a satisfação dos clientes mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor e a lucratividade dos clientes, mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Na perspectiva de processos internos, segundo os autores, os executivos da empresa devem identificar quais são os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Essa perspectiva foca os resultados dos negócios internos da organização, avaliando-os em função do sucesso financeiro e da satisfação dos clientes. Para definir os objetivos organizacionais e as expectativas dos clientes, as organizações devem identificar os processos-chave do negócio nos quais elas devem ser excelentes. Tais processos-chave são monitorados para garantir que serão satisfatórios e permitir que seja avaliado o desempenho da organização em função dos mecanismos de mensuração.

A perspectiva dos processos internos revela duas diferenças entre a abordagem tradicional e a abordagem do *Balanced Scorecard*. As tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes, incorporando medidas de tempo e qualidade. A abordagem do *Scorecard* costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes.

A Figura 6 identifica as necessidades dos clientes, por meio dos processos de Inovação (criação de produtos e desenvolvimento dos mesmos) e processos operacionais (produção, marketing, serviços pós-venda, e produtos).

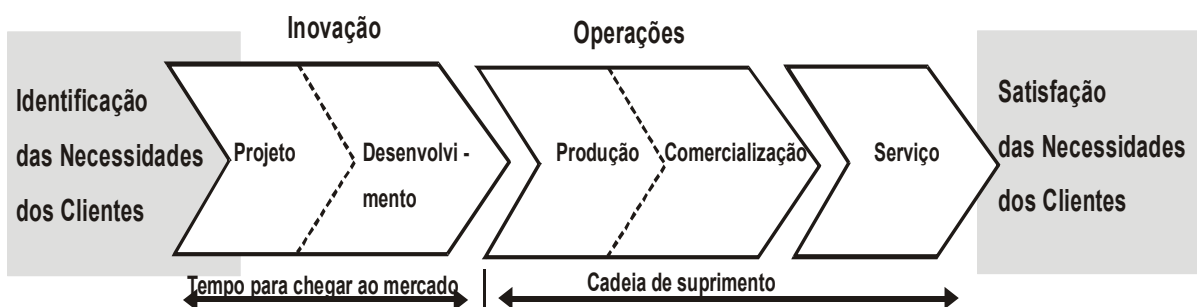


Figura 6 – A perspectiva da cadeia de valor dos processos internos

Fonte: Kaplan, Norton 1997,p.112

A quarta perspectiva do *Balanced Scorecard*, aprendizado e crescimento, identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo, Kaplan, Norton(1997,p.135). Segundo os mesmos:

[...] o aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais (conforme a Figura 7): capacidade dos funcionários (satisfação, retenção e produtividade dos funcionários), capacidades dos sistemas de informação (clientes, processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões), motivação, *empowerment* e alinhamento (clima organizacional para a motivação e a iniciativa dos funcionários). Investir no aperfeiçoamento de funcionários, da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais são objetivos trabalhados na perspectiva de aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard* (KAPLAN, NORTON,1997,p.135).

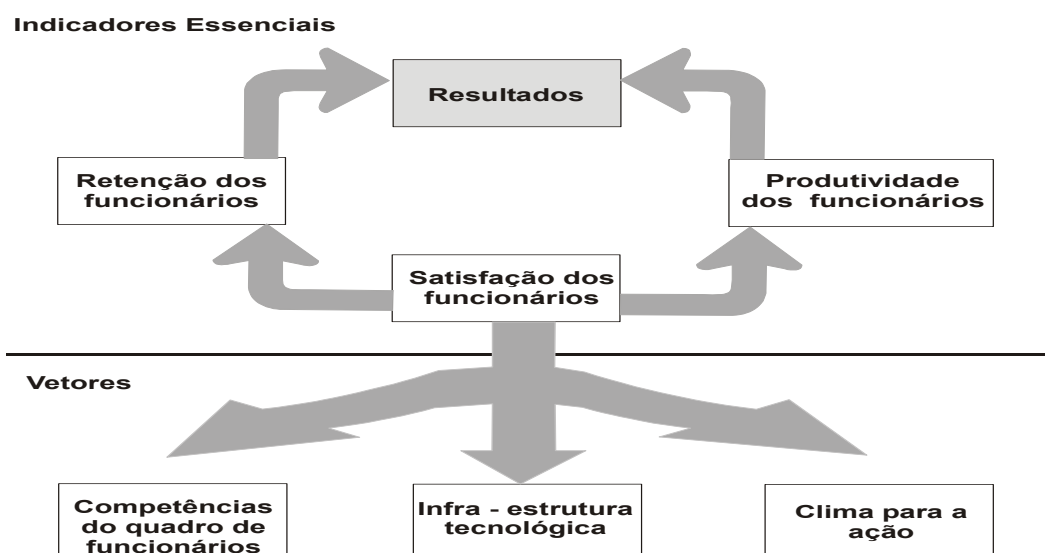


Figura 7 – Estrutura de medição do aprendizado e crescimento

Fonte: Kaplan, Norton 1997,p.135

Relatam os autores que a estratégia é um conjunto de causas e efeitos.

O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas e a cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de um *Balanced Scorecard*.

2.5.3 Implementação do *Balanced Scorecard*

A meta do projeto de um *Scorecard* não é desenvolver um novo conjunto de medidas. Os indicadores são de fato, uma poderosa ferramenta de motivação e avaliação. A estrutura de indicadores no *Balanced Scorecard* deve ser implantada visando a desenvolver um novo sistema gerencial. Ao identificar os objetivos mais importantes para os quais a organização deve dirigir atenção e recursos, o *Scorecard* cria as bases de um sistema de gestão estratégica que ordena temas organizacionais, informações e um conjunto de processos gerenciais críticos, (Kaplan, Norton, 1997, p.286).

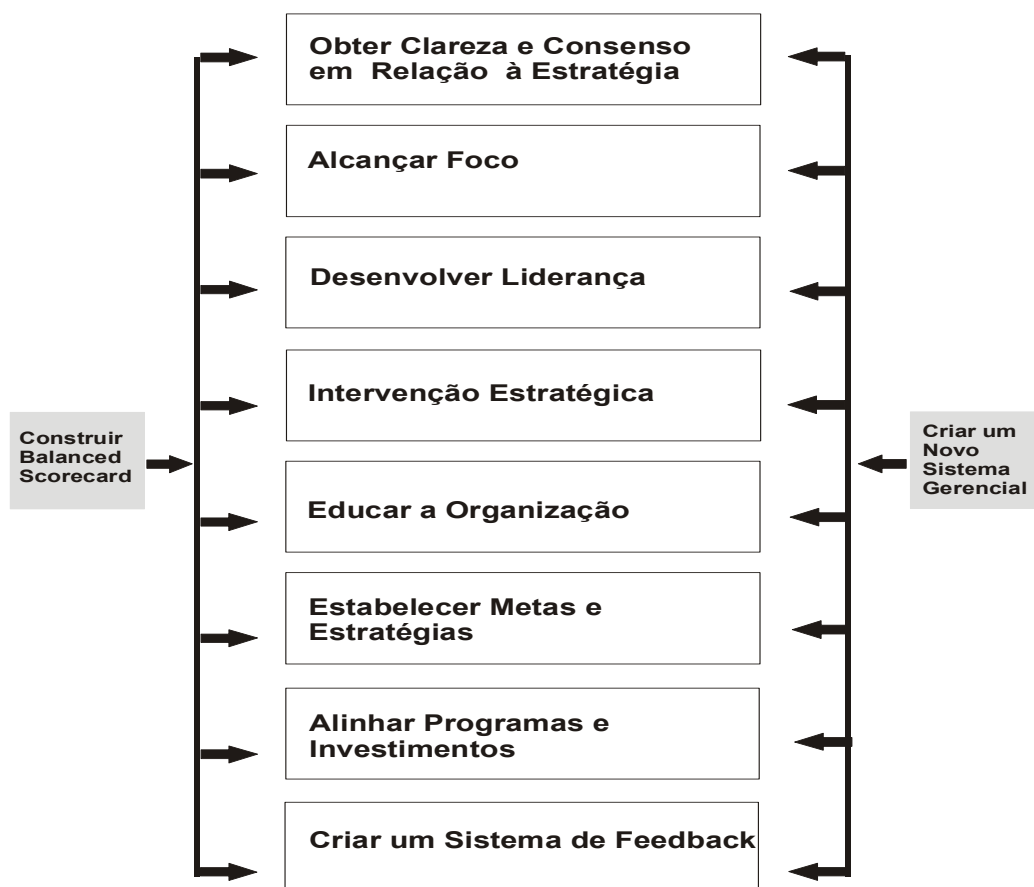


Figura 8 – Programa de implementação do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan, Norton 1997, p.286.

De acordo com os autores citados (Figura 8), o programa de implantação do *Balanced Scorecard* deverá seguir esses passos: estabelecer a visão e a estratégia de forma a envolver todos na empresa, comunicar a estratégia corporativa a todos na organização e levar todas as unidades a desenvolverem sua própria estratégia, coerente com a estratégia da empresa.

O processo de implantação do *Balanced Scorecard* varia de acordo com as necessidades específicas de cada empresa, observando-se os seguintes passos: definição da missão e objetivos da organização, medição do desempenho, uso da informação sobre o desempenho e gerenciamento baseado em desempenho Informa MIRANDA (2001, p.229).

2.5.4 Elementos de comportamento organizacional

Um dos principais problemas no estudo do comportamento organizacional está em responder por que as pessoas se comportam de determinadas formas em seu trabalho e em sua organização, gerando perguntas tais como o que faz algumas pessoas darem o máximo de si enquanto outras procuram apenas fazer o mínimo indispensável? Como é possível influenciar o desempenho daqueles que trabalham nas organizações? Na discussão do processo de motivação há essencialmente três áreas principais de interesse: O que energiza o comportamento humano? O que dirige esse comportamento? E, como certos comportamentos podem ser sustentados ou mantidos ao longo do tempo? (BOWDITCH, BUONO 1992, p.39). De acordo com Strauss (apud Lobos, 1978, p.231), os pesquisadores têm-se interessado em desenvolver meios para que as

necessidades humanas possam ser aproveitadas no sentido de se alcançarem os objetivos organizacionais.

Robbins (1998, p.334) concorda que o comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar esse conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização. O mesmo analisa os comportamentos relacionados ao trabalho com os seguintes fatores: trabalhadores felizes são trabalhadores produtivos; todos os indivíduos são mais produtivos quando seus chefes são amigáveis, confiáveis e acessíveis; os melhores líderes são aqueles que têm um comportamento constante, independentemente das situações que enfrentam; todos querem um trabalho desafiador; todo mundo é motivado por dinheiro e as equipes de trabalho são mais eficazes quando estão livres de conflito.

O mesmo autor explica motivação como a vontade que as pessoas tem em satisfazer determinada necessidade, e para tal, realizam determinado esforço. Quanto à necessidade, segundo o autor é uma percepção interna que tem a capacidade de transformar certos resultados em situações atraentes e satisfatórias. Quando uma necessidade não é satisfeita ocorre uma tensão que estimula impulsos dentro do indivíduo que geram um comportamento de busca para encontrar objetivos, que se alcançados, satisfarão a necessidade e levarão à redução de tensão. Quanto maior a tensão maior será o nível de esforço. Se esse esforço levar à satisfação da necessidade, a tensão será reduzida.

O comportamento organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas esclarecem Hollenbeck, Wagner III (1999). Estuda o comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como membros de unidades sociais, neste caso, as organizações. Os mesmos autores dividem o comportamento organizacional em três áreas bem distintas:

- Comportamento Micro-organizacional que se ocupa em estudar o comportamento do indivíduo ao trabalhar sozinho;

- Comportamento Messoorganizacional que se concentra principalmente na compreensão dos comportamentos das pessoas que trabalham em equipes;
- Comportamento Macro-organizacional que diz respeito à compreensão dos comportamentos de empresas inteiras.

Concordam Robbins, Coulter (1998, p.125), que atitudes são declarações de avaliação – tanto favoráveis como desfavoráveis – a respeito de objetos, pessoas ou eventos. Elas refletem a forma como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa. A atitude deve ser vista como composta por três fatores: cognição, afeto e comportamento.

- O fator cognitivo de uma atitude forma as crenças, opiniões, conhecimento ou informação que a pessoa tem.
- O fator afetivo de uma atitude é a sua parte emocional ou de sentimentos.
- O fator comportamento de uma atitude refere-se a uma intenção de se comportar de uma forma determinada com relação a alguém ou alguma coisa.

E ratificaram os conceitos.

As atitudes relativas ao trabalho mais conhecidas são: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento com a empresa. Satisfação com o trabalho representa a atitude geral do empregado em relação ao seu trabalho. O envolvimento com o trabalho é o grau que um empregado se identifica com o seu trabalho, participa ativamente dele e considera o seu desempenho importante para a sua auto-avaliação. Quanto ao comprometimento com a empresa é representado pela orientação de um empregado com relação à organização em termos de sua lealdade, identificação e envolvimento (ROBBINS, COULTER, 1998, p.125).

2.5.5 Motivação

Para explicar a motivação das pessoas no trabalho Robbins (1998, p. 271), utiliza três teorias: as Teorias X e Y formuladas por Douglas McGregor; a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow e a Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg. Dentre elas, a mais conhecida é a de Maslow que é

representada por uma pirâmide onde se encontra uma hierarquia de cinco necessidades: fisiológicas (incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais); de segurança (que incluem segurança contra mal físico ou emocional); sociais (incluem-se afeto, relaciona-se com alguém, aceitação e amizade); de estima (que incluem fatores internos de estima como amor próprio, autonomia) e de realização (o impulso de alguém se tornar o que é inclui crescimento e atingimento de seu potencial) (Figura 9)



Figura 9 - Hierarquia das Necessidades

Fonte: Maslow apud Robbins, 1998, p.88

2.5.5.1 A Teoria X e Y

A visão de um gerente sobre a natureza dos seres humanos está baseada num certo agrupamento de pressuposições e que ele tende a moldar seu comportamento em relação aos subordinados de acordo com essas suposições, que foram denominadas de Teoria X e Teoria Y comenta Robbins (1998, p.271). A

Teoria X supõe que necessidades de baixa ordem dominam os indivíduos. A Teoria Y supõe que as necessidades de alta ordem dominam o indivíduo.

As Teorias X e Y no entendimento de Bowditch, Buono (1992, p.39), descrevem alguns dos conceitos básicos (ou conjunto de suposições) que os administradores têm sobre as pessoas, e defendem que cada uma dessas orientações (X e Y) refletia crenças básicas sobre a natureza do comportamento humano, as quais subsequenteiramente influenciam um gerente a adotar uma determinada abordagem motivacional. Essas orientações não são, continuam os autores, como algumas vezes foram citadas, estratégias gerenciais, mas sim são os determinantes básicos das maneiras como os administradores preferem controlar as pessoas no trabalho.

As crenças da Teoria X tendem a levar os gerentes a pensarem em termos de direção e controle rígido dos subordinados enquanto que em contrapartida a essa visão a Teoria Y supõe que as pessoas são mais orientadas para o crescimento e o desenvolvimento, e não necessariamente irresponsáveis nem naturalmente resistente às mudanças organizacionais. A Teoria X leva a uma gerência mais autoritária enquanto a Teoria Y leva a uma gerência participativa BOWDITCH, BUONO (1992, p.39),

Afirmam que do ponto de vista gerencial usar as teorias e perspectivas das Teorias X e Y como parte de uma atividade permanente de diagnóstico organizacional (em lugar de supor que se sabe todas as respostas sobre o que motiva as pessoas) é a abordagem mais realista para se entender a motivação humana no trabalho.

Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> ▪ As pessoas são preguiçosas e indolentes. ▪ As pessoas evitam o trabalho. ▪ As pessoas evitam a responsabilidade a fim de se sentirem mais seguras. ▪ As pessoas precisam ser controladas e dirigidas. ▪ As pessoas são ingênuas e sem iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer. ▪ O trabalho é uma atividade tão natural como brincar a descansar. ▪ As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios. ▪ As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas. ▪ As pessoas são criativas e competentes.

Figura 10 – As suposições das Teorias X e Y

Fonte: Douglas McGregor apud BOWDITCH, BUONO, 1999, p.78

2.5.5.2 A Teoria Motivação – Higiene

A Teoria Motivação-Higiene foi criada por Herzberg, descreve Robbins (1999), na crença de que a relação de um indivíduo com seu trabalho é básica e que sua atitude em relação a este trabalho pode determinar bem o sucesso ou fracasso do indivíduo, e que os estudos foram iniciados com base na questão:

O que as pessoas querem de seus trabalhos? O autor comenta que Herzberg pediu às pessoas que descrevessem, em detalhes, situações nas quais se sentiram excepcionalmente bem ou mal em relação aos seus trabalhos. Das respostas, Herzberg concluiu que certas características tendem a estar constantemente relacionadas à satisfação no trabalho e outros à insatisfação no trabalho.(ROBBINS, 1999, p.111).

Fatores intrínsecos como realização, reconhecimento, o trabalho propriamente dito, responsabilidade, progresso e crescimento parecem estar relacionados com satisfação no trabalho e tendiam a atribuir essas características a si mesmos. Essas características foram denominadas de motivacionais. Por outro

lado, quando estavam insatisfeitos, tendiam a mencionar fatores extrínsecos como a política e a administração da empresa, supervisão, relações interpessoais e condições de trabalho. Esses fatores foram denominados como fatores higiênicos. Quando eles são adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas: entretanto, também não estarão motivadas.

Os gerentes que procuram eliminar fatores que criam insatisfação no trabalho podem trazer paz, mas não, necessariamente a motivação. Eles estarão mais aplicando sua força de trabalho do que a motivando. A motivação é oriunda dos fatores motivacionais (Figura 11).

Analisando a teoria motivação – higiene, o autor menciona duas críticas, ou seja, o procedimento utilizado é limitado por sua metodologia. Quando as coisas estão indo bem, as pessoas tendem a dar crédito a si mesmas. E, ao contrário, culpam o ambiente externo pelo fracasso. Outra crítica é que não foi utilizada uma medida global de satisfação. E ainda, uma pessoa pode não gostar de parte do seu trabalho, mas achar que o trabalho é aceitável.

Fatores Motivacionais (Satisfacientes)	Fatores Higiênicos (Insatisfacientes)
Conteúdo do cargo - Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo	Contexto do cargo - Como a pessoa se sente em relação à sua empresa
1. O trabalho em si 2. Realização 3. Reconhecimento 4. Progresso profissional 5. Responsabilidade	1. As condições de trabalho 2. Administração da empresa 3. Salário 4. Relações com o supervisor 5. Benefícios e serviços sociais

Figura 11 – Fatores motivacionais e higiênicos

Fonte: Herzberg 1998, p.23

As teorias de motivação de Maslow e Herzberg apresentam pontos de concordância. Os fatores higiênicos de Herzberg relacionam-se com as necessidades primárias de Maslow (Figura 12), enquanto os fatores motivacionais relacionam-se com as necessidades secundárias (Chiavenato 2000).

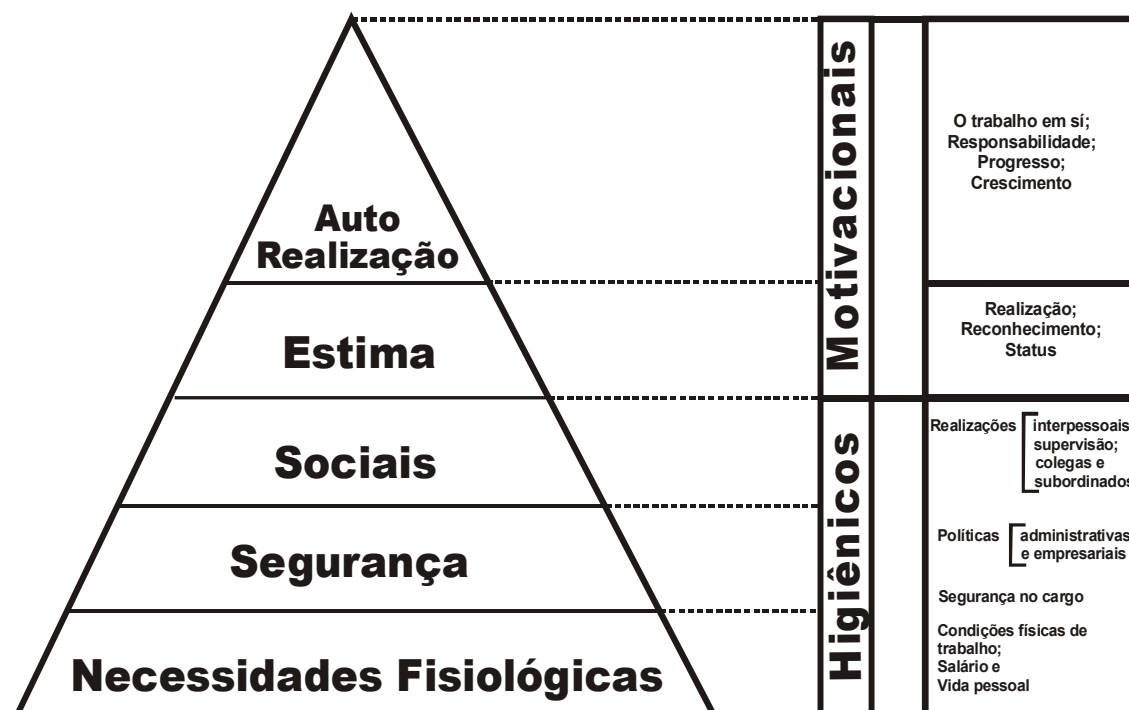


Figura 12—Comparação dos modelos de Herzberg e Maslow

Fonte: Chiavenato 200, p.76

2.5.6 Comunicação

A comunicação no entendimento de Stoner, Freeman (apud KOTTER, 1999), é um processo que consiste em um emissor transmitir uma mensagem através de um meio, para um receptor que reage. É um processo pelo qual um indivíduo transmite estímulos a outro indivíduo, a fim de modificar seu comportamento, ampliar seu conhecimento ou informar ação. Em sua forma mais simples, esse modelo pode ser esquematizado da seguinte maneira:

Emissor → Mensagem → Receptor.

A comunicação envolve a transferência de significado de acordo com Robbins, Coulter (1998). É a técnica de transmitir uma mensagem a um público ou pessoa, fazendo com que um pensamento definido e codificado possa alcançar o objetivo por meio de estímulo capaz de produzir a ação desejada. A comunicação é a transferência e compreensão do significado. É pôr em comum idéias, imagens, experiências e opiniões. Exige compreensão e entendimento entre indivíduos que se comunicam.

A comunicação é o processo pelo qual a informação é intercambiada, compreendida e compartilhada por duas ou mais pessoas conforme Chiavenato (2001). Assim, a comunicação não significa apenas enviar uma informação, mas torná-la comum entre as pessoas envolvidas. A comunicação é um processo complexo, e são numerosas as possibilidades de se enviar ou receber mensagens de maneira errada ou distorcida. A comunicação é, em síntese, a relação estabelecida pela transmissão de estímulos e pelas respostas provocadas. Como processo, deve conduzir à situação indispensável de compreensão.

A comunicação interpessoal tem quatro funções básicas (Figura 13):

[...] controle (para esclarecer as obrigações, implantar normas e estabelecer autoridade e responsabilidade), informação (para propiciar a base para se tomar decisões e executar ordens e instruções), motivação (para influenciar os outros e obter cooperação e compromisso para com as diversas metas e objetivos) e emoção (para expressar sentimentos e emoções), BOWDITCH, BUONO (1999, p.82).

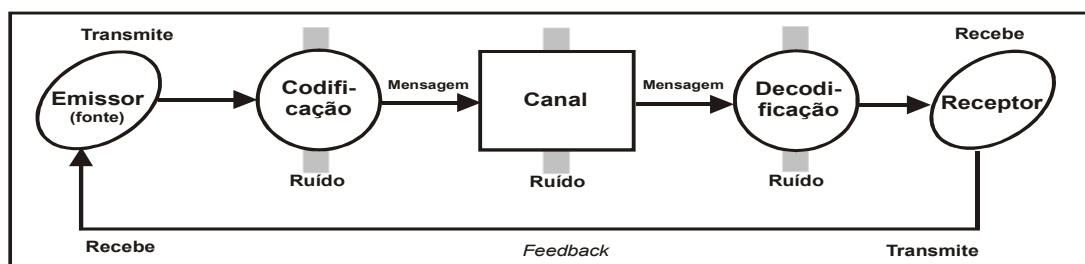


Figura 13 – Modelo de processo de comunicação

Fonte: Stonner, Freeman 1998, p 389

O processo de comunicação se inicia com o emissor ou fonte que codifica a informação a ser transmitida. A codificação se dá através de símbolos, palavras ou gestos, que são do entendimento do receptor. A informação devidamente codificada se transforma em mensagem, que pode ter qualquer forma, desde que possa ser captada e compreendida por uma ou mais dos sentidos do receptor.

O canal é o meio de transmissão de uma pessoa a outra. Para que a comunicação seja eficaz e eficiente, o canal deve ser adequado à mensagem. Na escolha de um canal de comunicação as necessidades e exigências do receptor também devem ser consideradas. Como aspecto fundamental o canal deve ser dominado tanto pelo transmissor como pelo receptor e deve estar adequado com a mensagem. O receptor é a pessoa cujos sentidos percebem a mensagem do emissor, é o elemento passivo na comunicação, responde a estímulos recebidos através da decodificação da mensagem. A mensagem deve ser elaborada considerando a experiência do receptor, deve ser interpretada com igual significado pelo transmissor e o receptor e deve haver coincidência de interpretação. A mensagem é o objeto da comunicação (STONER, FREEMAN, 1999).

Para os autores acima citados, decodificação é o processo pelo qual o receptor interpreta a mensagem e a traduz em informação significativa. É um processo de duas etapas:

[...] o receptor primeiro deve perceber a mensagem, e em seguida interpretá-la. A decodificação é afetada pela experiência passada do receptor, pelas expectativas e pelo compartilhamento de significados comuns com o emissor. Quanto mais a decodificação do receptor se aproximar da mensagem pretendida pelo emissor, mais eficaz será a comunicação (STONER, FREEMAN, 1999, p.390).

Os mesmos autores afirmam que, o ruído é qualquer fator que perturbe, confunda ou interfira na qualidade da comunicação. Pode ser interno – o receptor não está interessado na informação (devaneio) ou com comportamento defensivo, ou externo – quando ocorre má recepção, interferências ou ambiente

inadequado. São, também, denominados de bloqueios ou barreiras. A clareza e a compreensão das mensagens dependem da ausência de bloqueios ou barreiras. Os autores recomendam alguns cuidados para se obter qualidade na comunicação, tais como: evitar palavras de duplo sentido, brincadeiras e omissões; ter ausência de critérios de prioridade e fazer repetições desnecessárias; julgar o conteúdo e não a forma de expressão. É fundamental ser flexível e não ter hostilidade.

2.6 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Comunicação organizacional constitui o processo específico através do qual a informação se movimenta e é intercambiada entre pessoas dentro de uma organização (CHIAVENATO, 2000).

Para Bowditch, Buono (1999, p.84), a comunicação organizacional possui três funções amplas: produção e controle (comunicação dirigida à realização do trabalho e ao cumprimento de objetivos de produção da organização, tais como controle de qualidade); inovação (mensagens sobre novas idéias e mudanças de procedimentos que ajudam a empresa a se adaptar e responder ao seu meio ambiente) e socialização e manutenção (comunicação voltada para os meios de realização do trabalho e não o trabalho em si, e para o envolvimento pessoal, as relações interpessoais e a motivação das pessoas na empresa). Cada uma dessas funções é importante e colabora para que uma organização seja administrada de maneira eficiente e eficaz.

Ainda segundo os mesmos autores, o processo de comunicação humana é contingencial e não é perfeito. Ele é alterado ou transformado ao longo do processo em função de três problemas principais: a omissão; a distorção e a sobrecarga que ocorre quando os canais de comunicação conduzem um volume de informações maior do que a sua capacidade de processá-las. A sobrecarga provoca omissão e contribui enormemente para a distorção.

Na comunicação organizacional entendem Stoner, Freeman (1999), existem canais formais de comunicação que são baseados na estrutura de autoridade e são relacionados com as diferenças de status e poder e determinam

quem se comunica com quem seguindo uma ordem de hierarquia. São eles: estrutura de autoridade, representada pelas diferenças de status e poder que determina quem se comunica com quem seguindo a hierarquia; especialização do trabalho que significa o entendimento e a facilidade de comunicação entre pessoas que compartilham os mesmos códigos e a propriedade do trabalho que se refere as informações e conhecimentos especiais e específicos sobre o trabalho que desenvolvem.

Para os autores, existem outras formas de comunicação organizacional ou formal. São elas:

- as redes de comunicação;
- a comunicação vertical;
- a comunicação lateral.

As redes de comunicação se apresentam na forma de um conjunto de canais dentro da organização por meio dos quais a comunicação é realizada. A comunicação vertical é a comunicação que representa a cadeia de comando e tem a direção de cima para baixo e de baixo para cima. Os principais objetivos desta forma de comunicação são: informar sobre objetivos organizacionais, instruir e avaliar e informar decisões. Quanto a comunicação para cima a sua principal função é a de fornecer informações aos níveis superiores sobre o que ocorre nos níveis mais baixos.

Os mesmos autores descrevem a comunicação lateral e informal como a comunicação entre departamentos de uma organização, geralmente seguindo o fluxo de trabalho, proporcionando um canal direto para a coordenação e a solução dos problemas. O principal propósito da comunicação lateral é dar um

canal direto para a coordenação da organização e para solucionar problemas na organização.

A comunicação vertical para Stoner, Freeman (1999), possui dois sentidos: descendente e ascendente.

As comunicações descendentes referem-se às mensagens e informações enviadas do topo da organização para os subordinados e englobam os seguintes assuntos: implementação de objetivos, estratégias, metas e planos de ação, instruções no trabalho e racionalidade, práticas e procedimentos, retroação de desempenho e ainda, doutrinação. As ascendentes são as mensagens que fluem dos níveis mais baixos para os níveis mais elevados da hierarquia organizacional e tratam de problemas e exceções, sugestões para melhoria, relatórios de desempenho, e informação contábil e financeira (STONER, FREEMAN,1999, p. 385).

Os autores registram mais uma forma de comunicação organizacional que é a comunicação horizontal, ou seja, mensagens trocadas entre pares ou colegas. Estão enquadradas em três categorias: solução de problemas interdepartamentais, coordenação interdepartamental e assessoria de *staff* para os departamentos de linha.

2.7 LIDERANÇA

Com relação a liderança nas organizações Drucker (apud Lobos,1998, p.175) assinala que:

[...] as organizações que vencem têm um atributo básico que as separa das que não dão certo: a liderança dinâmica e eficaz. A maioria dos fracassos organizacionais pode ser atribuída à liderança que não soube ser eficaz e eficiente.

Para o autor (apud TERRY,1978), a liderança é a atividade que influencia as pessoas a terem disposição para lutar por objetivos de grupo. Liderar é influenciar pessoas para que procurem a realização de um objetivo comum.

A liderança pode ser definida como um processo de influências nas atividades de um indivíduo ou de um grupo, nos esforços para a realização de objetivos, com pessoas e através destas. Um líder deve ocupar-se de tarefas e relações humanas (LOBOS, 1998).

A liderança, na concepção do referido autor, pode ser agrupada em três categorias básicas:

[...] à abordagem dos traços, a perspectiva comportamental ou funcional, e a visão situacional ou contingencial. A abordagem dos traços se concentra nas características e atributos pessoais, físicos, mentais e culturais. A abordagem comportamental ou funcional leva o indivíduo a três estilos de liderança: autocrático (liderança pelo comando), democrático (liderança por meio da geração de idéias e tomada de decisão pelo grupo) e *laissez-faire* (liderança por meio de participação mínima do líder e total liberdade do grupo).

A liderança se apóia em coisas simples, como: a definição de líder que é alguém possuidor de seguidores; um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados sim. Os líderes são bastante visíveis. Portanto, servem de exemplo; liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro, significa responsabilidade (DRUCKER, APUD LOBOS, 1998, p.199).

A liderança para Bolt (1996) deve ser desenvolvida de forma holística e tridimensional, em um processo abrangente que pressupõe o desenvolvimento de habilidades profissionais, de liderança e de eficácia pessoal (Figura 14).

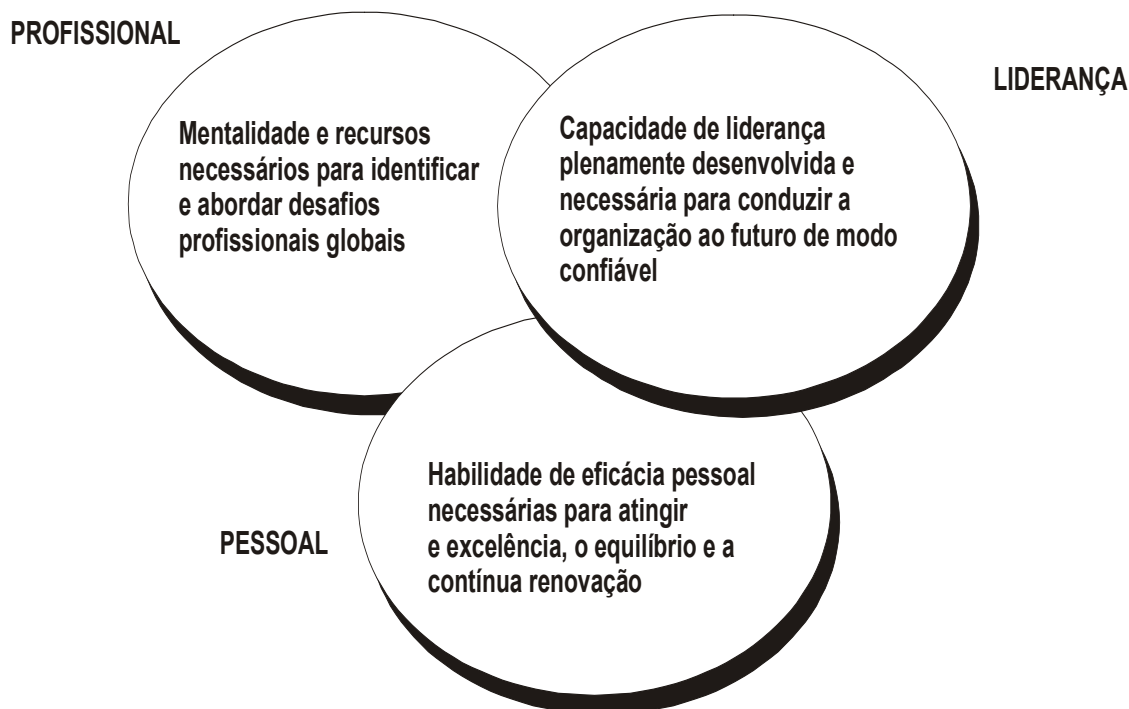


Figura 14 – Estrutura tridimensional da liderança

Fonte: Bolt (1996,p.66)

O Modelo de liderança caminho – objetivo que se acha baseado na motivação (Figura 15) é apresentado por Davis, Newstron (apud HOUSE *et al.*, 1992) apresentam. Segundo os autores, o trabalho do líder é usar a estrutura, o apoio e as recompensas para criar um ambiente de trabalho que ajude os empregados a atingirem os objetivos da organização. A fixação de objetivos tem um papel central no processo de liderança, uma vez que fornece os alvos para um desempenho eficaz, tanto a longo como em curto prazo. Ele oferece também a medida de como os indivíduos e grupos estão atingindo os padrões de desempenho.

Os autores entendem que a fixação de objetivos como instrumento motivacional é mais eficaz quando quatro elementos se acham presentes (Figura 15). Esses elementos são:

[...] aceitação do objetivo, especificidade, desafio e retroalimentação. Comparativamente ao processo de comunicação, os objetivos necessitam não somente serem compreendidos, mas também aceitos. Os líderes devem explicar o propósito que existe por trás de cada objetivo, bem como a própria necessidade deles. Os objetivos precisam ser, tanto quanto for possível, específicos, claros e mensuráveis, de tal modo que os empregados saibam quando um determinado objetivo foi alcançado. Em algumas circunstâncias – como as descritas no processo do caminho para a liderança, muitas pessoas trabalham melhor quando têm objetivos desafiadores a alcançar. Entretanto, esses objetivos devem se atingíveis, de acordo com a experiência do indivíduo e os recursos disponíveis. Uma vez que as pessoas tenham participado do estabelecimento de objetivos bem definidos e desafiadores, eles ainda necessitam de informações sobre como estão se desempenhando. Caso contrário, estarão ‘trabalhando no escuro’, não tendo meios de saber qual o grau de sucesso atingido (DAVIS, NEWSTRON, APUD HOUSE ET AL., 1992, p. 106).

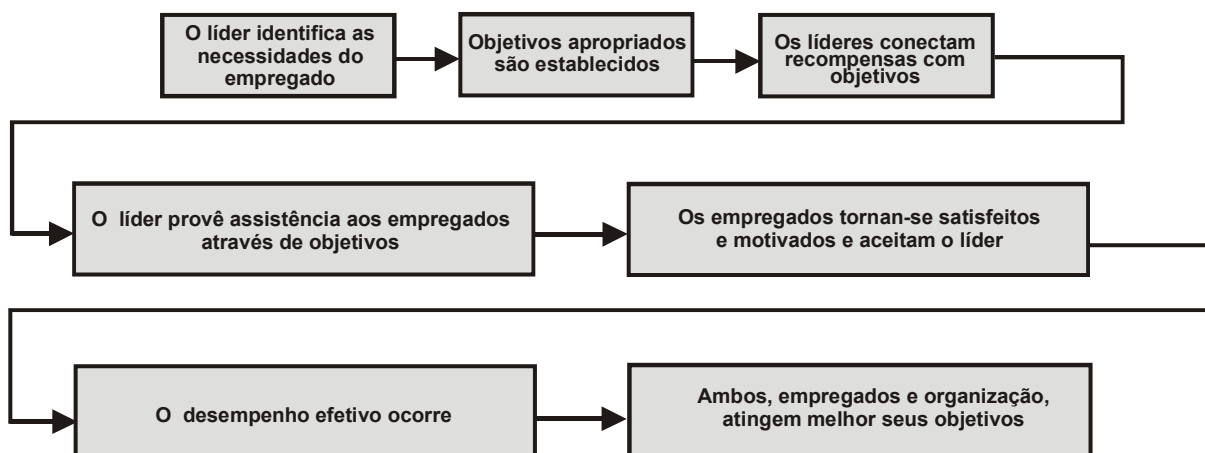


Figura 15 – Processo de caminho para liderança
 Fonte: Davis, Newstron apud HOUSE et al. 1992, p.104

O apoio à tarefa e ao suporte psicológico pelo líder é fundamental. Os líderes oferecem apoio para a realização de tarefas quando reúnem recursos, orçamentos, poder e outros elementos que são essenciais para que o trabalho seja feito. É igualmente importante que eles removam as resistências no ambiente formal que algumas vezes inibem o desempenho do empregado, e que exerçam influência sobre os níveis hierárquicos superiores e promovam o reconhecimento pelo esforço efetivo e o desempenho. Todavia, o apoio psicológico também é necessário. Os líderes devem estimular as pessoas a quererem fazer o trabalho (DAVIS e NEWSTRON, 1992).

No pressuposto de Montana e Charnov (1998), a eficácia da teoria caminho-objetivo será possível se os participantes acreditarem que o trabalho pode ser feito (expectativa). Se as recompensas oferecidas forem adequadas para a realização da tarefa (instrumentalidade). E, se as recompensas forem significativas para o indivíduo (valência). Só existirá motivação para atingir os resultados desejados quando a expectativa, a instrumentalidade e a valência forem altas.

O comportamento do líder, segundo os autores, motivará os trabalhadores de quatro formas distintas: comportamento instrumental (são as funções em administração de planejamento, a atribuição de tarefas e controle do comportamento do funcionário); comportamento assistencial (inclui o comportamento que mostra interesse, preocupação e assistência aos funcionários); comportamento participativo (permite e facilita a participação do funcionário em atividades como compartilhamento de informações e solicitação de sugestões e idéias dos funcionários); comportamento dirigido para a realização (inclui o estabelecimento de desafios para os funcionários como meio de motivar o desempenho máximo). A

maior contribuição da teoria do caminho – objetivo da eficácia da liderança - é criar uma visão mais complexa da interação do líder com a situação e os subordinados

Os estilos de liderança são flexíveis: os gerentes podem mudar de orientação conforme a situação exigir. Os estilos de liderança não são inatos: eles podem ser aprendidos. Não existe um estilo determinado de liderança. A abordagem situacional é uma visão complexa da liderança em examinar os estilos de liderança, as habilidades e os talentos e as necessidades de uma situação. A abordagem situacional também é conhecida como abordagem contingencial, uma vez que a eficácia de um líder em influenciar os outros dependerá das necessidades da situação em si. Um líder eficaz em uma abordagem contingencial deve entender a dinâmica da situação e adaptar suas habilidades a essa dinâmica (MONTANA e CHARNOV, 1998, p. 32).

A situação, na opinião dos autores, deve ser entendida em quatro dimensões (Figura 16), que influenciarão a eficácia da liderança: características gerenciais; características do trabalho; natureza da organização e característica dos trabalhadores.

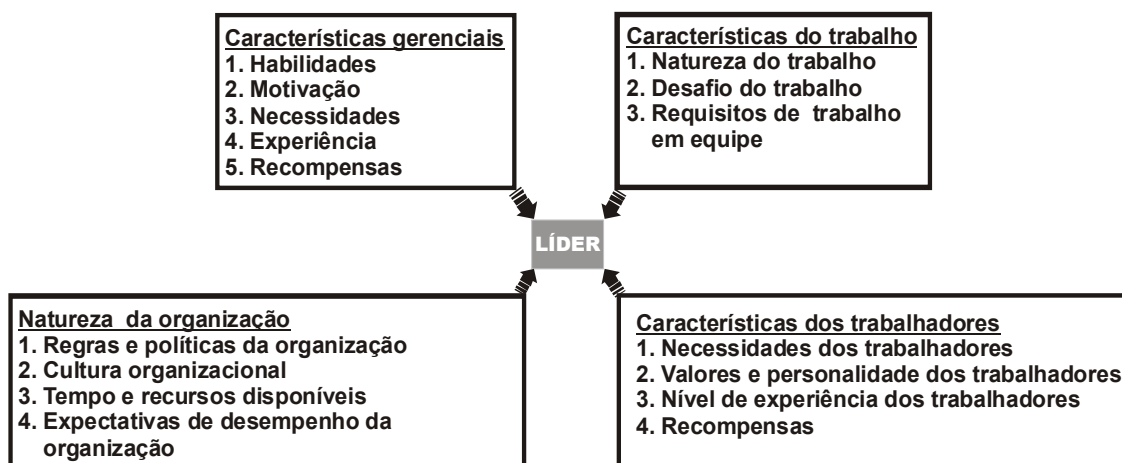


Figura 16 – Dimensões que influenciam a eficácia da liderança

Fonte: Montana, Charnov 1998, p.35

Os autores mencionam que as abordagens situacionais, ou contingenciais são complexas, compreendendo os estilos de liderança, as habilidades, as aptidões e as necessidades da situação. Os fatores situacionais, as características pessoais do líder, a natureza do trabalho, a natureza da organização e as características do funcionário influenciam a eficácia de um estilo de liderança.

Descrevendo poder e política Davis, Newstrom (1992, p.116), esclarecem que todos os líderes utilizam o poder e a política e definem que:

Poder é a habilidade de influenciar as outras pessoas e os acontecimentos. É a forma pela qual o líder estende sua influência aos outros. A diferença entre poder e autoridade está no fato de que a autoridade é delegada pela alta administração. O poder, por outro lado, é conseguido e ganho pelo líder tendo como base a própria personalidade, suas atividades e as situações nas quais se envolve.

Política na concepção de Davis, Newstrom (1992), relaciona-se com as formas pelas quais os líderes ganham e usam o poder. Apresentam quatro tipos de poder organizacional: pessoal, legítimo, do especialista e poder político.

- 1) Poder pessoal, que também é chamado de poder referente, poder carismático e poder de personalidade é a habilidade que possuem os líderes de desenvolverem os seguidores a partir das forças de suas próprias personalidades;
- 2) Poder legítimo, também conhecido como poder da posição e poder formal vem da autoridade superior. Ele nasce da cultura da sociedade por meio da qual o poder é delegado legitimamente das mais altas autoridades para as demais;
- 3) Poder do especialista, também conhecido como a autoridade pelo conhecimento vem do aprendizado especializado. É a força que vem do conhecimento das pessoas e das informações a respeito das situações complexas. Depende da educação, do treinamento e da experiência;
- 4) Poder político vem do apoio do grupo e nasce da habilidade do líder em trabalhar com pessoas e sistemas sociais, para ganhar a sua aliança e apoio.

Ainda segundo os autores, os tipos de poder são desenvolvidos a partir de diferentes fontes, mas na prática se acham interligados, de forma que ao perder uma base, as outras se enfraquecerão.

As questões de poder e autoridade estão diretamente ligadas ao conceito de liderança. Poder é a capacidade de influenciar diversos resultados. Se ele for sancionado formalmente por uma organização (Liderança nomeada – indivíduos que ocupam um papel organizacional específico) ou informalmente apoiado por indivíduos ou grupos (Liderança natural não tem o papel formal nem a autoridade da posição do líder nomeado, mas recebem poder dos demais membros da organização), será descrito como poder legítimo. A autoridade se refere a situações onde uma pessoa (ou grupo) recebeu formalmente uma posição de liderança. (BOWDITCH, BUONO, 1999, p.117)

2.8 VISÃO, MISSÃO, VALORES, CRENÇAS E CULTURA ORGANIZACIONAL

A visão organizacional, afirmam Davis, Newstrom (1992), é uma imagem formada em longo prazo, ou ainda uma idéia do que a empresa pode alcançar. Através da formação da visão é possível que os dirigentes identifiquem no ambiente organizacional possíveis turbulências, dentro de um período de tempo longo. Quando a visão é adequadamente comunicada a organização serve como estímulo ao comportamento organizacional e deve ser utilizada como base para a definição de objetivos e metas.

Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro (Chiavenato, 2000). É a forma de ver a si própria no espaço e no tempo. A visão está mais voltada para o que a organização pretende ser e diante daquilo que ela realmente é. Dentro dessa perspectiva, as organizações devem colocar a visão como o projeto do que elas gostariam de ser dentro de um certo prazo e do caminho futuro que pretende adotar para chegar lá. A visão representa o destino que se pretende transformar em realidade.

Missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir e. corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar (Rebouças, 1999). A missão representa a razão de ser da empresa. É, também, uma forma de se traduzir os valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da organização. Exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial. Ao se estabelecer a missão deve-se levar em consideração os seguintes pontos: a finalidade para qual a organização foi criada, o público-alvo que a organização pretende servir, os compromissos sociais que a organização deve assumir diante de seu público e os recursos com que vai atender ao público que definiu como alvo.

A missão corporativa pode ser entendida como a incumbência ou compromisso das pessoas dentro da organização na busca da sobrevivência e perpetuação por meio do desenvolvimento em longo prazo (COBRA, 1989,p.54).

Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. Segundo Gracioso (1987), a missão da empresa deve orientar todas as decisões estratégicas. Não basta apenas a direção da empresa ter conhecimento da missão, mas sim, todos na organização. Só assim se cria na empresa a postura estratégica (KOTLER, 2000).

A missão de uma organização na opinião de Chiavenato (2000), significa a razão de sua existência. É a finalidade pela qual a organização foi criada e para o qual ela deve servir. A definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? A missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente.

Os valores culturais, informa Mota (2001), são crenças coletivas adquiridas ao longo do tempo e que direcionam o comportamento organizacional e individual. Muitas vezes são incorporados à missão da empresa. Dentro de uma perspectiva cultural, a organização é um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados. Esse conjunto tipifica cada organização e a singulariza perante outras. Expressões de crenças e valores são observadas em todas as dimensões organizacionais: na estrutura, na autoridade, nas formas de comunicação. Para o autor, crenças e valores são um conjunto de “leis” que norteiam o dia-a-dia da empresa, aquilo em que ela acredita, e que orientam positivamente as decisões e ações da organização.

Valores são importantes para o estudo do comportamento organizacional porque formam a base para o entendimento de atitudes e motivação porque influenciam nossas percepções. Valores, normalmente, influenciam atitudes e comportamentos (ROBBINS, 1998).

O autor cita ainda que atitude é a constatação avaliadora – tanto favorável quanto desfavorável, em relação a objetos, pessoas ou eventos. Elas refletem como alguém se sente em relação a algo. Três são os tipos de atitudes: satisfação no trabalho, envolvimento e compromisso organizacional.

- a) satisfação se refere à atitude geral do indivíduo em relação ao seu trabalho;
- b) envolvimento mede o grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com seu trabalho;
- c) compromisso organizacional é um estado em que as pessoas identificam-se com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se ligado a esta organização.

A cultura de uma organização no entendimento de Wagner III & Hollenbeck (1999), é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho.

A cultura, define Robbins (1998), é um sistema de significados partilhados mantidos por membros de uma organização que a distingue de outras organizações em sete características básicas: Inovação e ousadia, atenção ao detalhe, busca de resultados, concentração nas pessoas, orientação para equipe, agressividade em relação ao mercado e estabilidade nas relações internas. Os fatores básicos que sustentam uma cultura organizacional são: práticas de seleção e contratação de novos membros para a organização, o comprometimento da alta administração com os fatores culturais e os métodos de socialização.

A cultura organizacional segundo Jacques (apud CHIAVENATO,2000), é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que são compartilhadas em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos.

As organizações possuem culturas subjetivas e objetivas se acordo com Bowditch e Buono (1999). A cultura organizacional subjetiva refere-se a padrões compartilhados de crenças, suposições e expectativas dos seus integrantes, e à maneira característica do grupo perceber o ambiente da organização e seus valores, normas e papéis como eles existem exteriormente ao indivíduo. A cultura organizacional objetiva se refere à forma como a organização se organiza fisicamente, prepara seus ambientes de trabalho e valoriza seus ambientes físicos. Os autores denominam de clima organizacional uma medida de, até que ponto as expectativas das pessoas, sobre como deveria trabalhar em uma

organização, estão sendo cumpridas. A cultura organizacional se ocupa da natureza das crenças e expectativas sobre a vida organizacional, enquanto que o clima organizacional é um indicador de se essas crenças e expectativas estão sendo concretizadas. É uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização e tem implicações na satisfação com o trabalho.

2.9 ORGANIZAÇÃO FORMAL, INFORMAL E PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES

O nome de organização formal é dado por Chiavenato (2000) a estrutura de relações profissionais entre pessoas, planejada no sentido de facilitar a realização dos objetivos globais da organização. É caracterizada pelo organograma que é a sua representação gráfica. Os principais aspectos são: os órgãos que a compõem, os cargos, a hierarquia de autoridade, os objetivos organizacionais e os planos definidos para alcançá-los adequadamente e a tecnologia que se constitui no modo de realizar o trabalho dentro da organização. A organização formal espelha a maneira lógica e racional como a organização se estrutura a fim de coordenar e integrar os esforços de todos os membros.

A estrutura organizacional formal, para Rebouças (2001) é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

Organização informal é a rede de relacionamentos e interações que se desenvolve espontaneamente entre as pessoas que ocupam posições na organização. A organização informal compõe-se de sentimentos de afeição ou rejeição entre pessoas, de atitudes favoráveis e desfavoráveis em relação às práticas administrativas, de cooperação ou hostilidade entre grupos (CHIAVENATO, 2000,p.177).

Para o referido autor, as principais características da organização informal são:

[...] grupos informais, atitudes e comportamentos, normas de trabalho e padrões de liderança. O desafio do administrador é de conciliar e harmonizar as características da organização formal as características da organização informal para obter efeito de sinergia e eliminar qualquer tipo de dissonância entre ambas (CHIAVENATO, 2000, p.177).

A organização informal na opinião de Stoner e Freemam (1999) refere-se aos relacionamentos não documentados e não reconhecidos oficialmente entre os membros de uma organização que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados.

Os grupos informais surgem e persistem porque eles satisfazem aos desejos de seus membros informa Rebouças (2001). Esses desejos são determinados pelos próprios membros do grupo. Um desejo que segundo o autor parece ser sentido por todos os membros dos grupos informais é a necessidade de perpetuar a cultura. Duas funções se apresentam através dos grupos informais: comunicação, que existe para atender aos desejos dos participantes e conservar seus membros informados do que está havendo e o controle social pelo qual o comportamento dos membros é influenciado e regulado.

Processo de tomada de decisão, na opinião de Stoner e Freeman (1999), é o processo de identificar um problema específico e selecionar uma linha de ação para resolvê-lo. Problema é uma situação existente que difere da situação desejada. O modelo racional de tomada de decisão é um processo de quatro etapas (de acordo com a Figura 17) que ajudam os administradores a pesar alternativas e escolher a que tiver melhor chance de sucesso. As etapas são: examinar a situação; criar alternativas; avaliar as alternativas e selecionar a melhor e Implementar e monitorar a decisão.

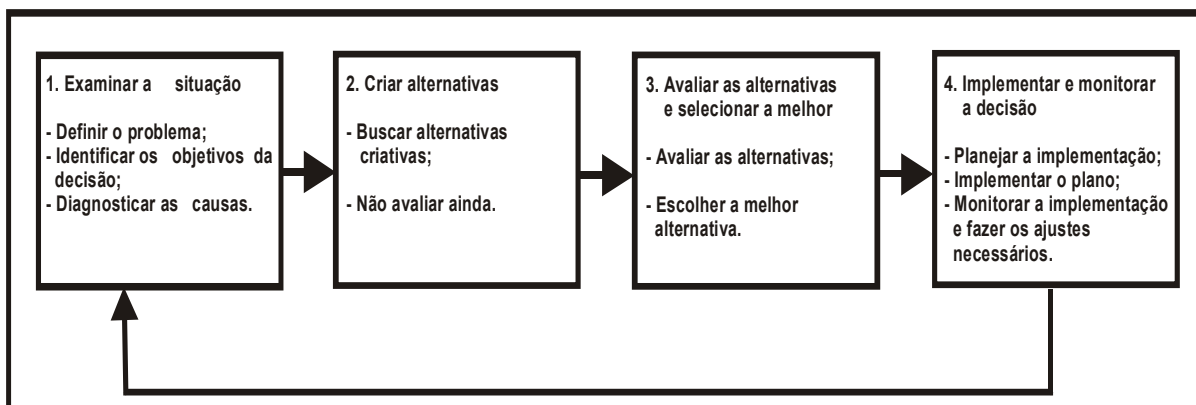


Figura 17 - Processo racional de tomada de decisão

Fonte: Stoner, Freman 1999, p.85

O tomador de decisão racional precisa de criatividade, isto é, a habilidade de combinar idéias de forma única ou de fazer associações incomuns entre idéias. A maioria das pessoas tem potencial criativo que pode usar quando confrontada com um problema de tomada de decisão. Para liberar este potencial as pessoas têm de sair das rotinas psicológicas em que se encontram e aprender como pensar sobre um problema de formas divergentes (ROBBINS, 1999).

Ainda segundo o autor, pesquisas de estilo de decisão identificará quatro abordagens individuais diferentes para a tomada de decisão. O fundamento básico do modelo é o reconhecimento de que as pessoas diferem em duas dimensões. A primeira é a sua maneira de pensar, que pode ser de forma lógica ou racional. A outra dimensão abrange a tolerância de uma pessoa à ambigüidade, ou seja, algumas pessoas têm uma alta necessidade de estruturar informações de forma a minimizar a ambigüidade, enquanto outras são capazes de processar muitos pensamentos ao mesmo tempo. O confronto destas duas dimensões forma quatro estilos de tomada de decisão (figura 18): diretivo, analítico, conceitual e comportamental.

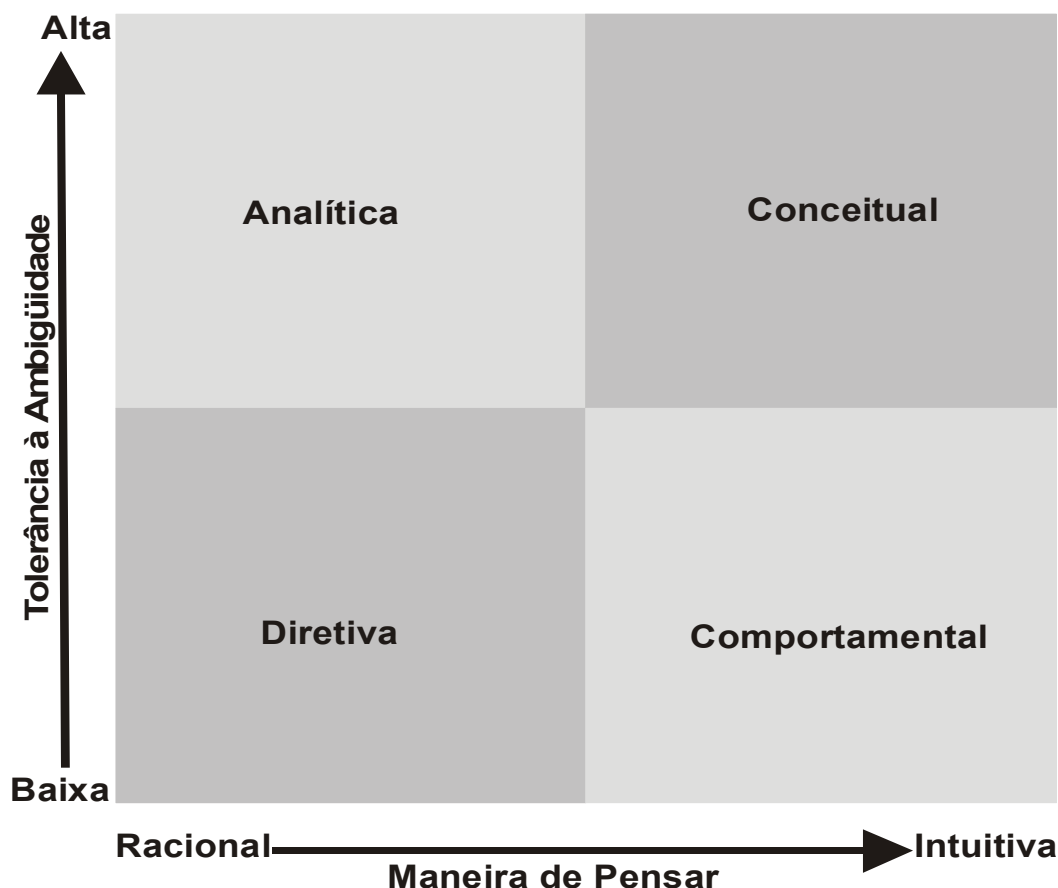


Figura 18 – Modelo de estilo de decisão

Fonte: Robbins 1999, p.112

A própria organização segundo Robbins (1999), restringe a ação dos tomadores de decisão. Decisões organizacionais anteriores agem como precedentes para restringir decisões mais recentes. Existem cinco tipos de restrições organizacionais:

- 1) Avaliação de desempenho (as decisões são fortemente influenciadas pelos critérios de avaliação por que podem passar os tomadores de decisões);
- 2) Sistemas de recompensa (o sistema de recompensa da organização influencia os tomadores de decisão sugerindo-lhes que escolhas são preferíveis em termos de vantagens pessoais);

- 3) Rotinas programadas (organizações criam regras, políticas, procedimentos e outros regulamentos formais a fim de padronizar o comportamento de seus membros);
- 4) Restrições de tempo impostas pelo sistema (organizações impõem prazos para as decisões);
- 5) Precedentes Históricas (decisões tomadas no passado podem servir como balizadoras de novas decisões).

2.10 MUDANÇA ORGANIZACIONAL PLANEJADA

Mudança Organizacional Planejada é a tentativa sistemática de reformular uma organização de modo a ajudá-la a se adaptar às mudanças no ambiente externo e a alcançar novos objetivos. Os principais motivos de se realizar mudanças são:

- a) Mudanças ambientais (externas) que ameaçam a sobrevivência das organizações;
- b) Mudanças ambientais que oferecem novas oportunidades de crescimento;
- c) A estrutura da organização não está acompanhando a velocidade da mudança ambiental.

As organizações formais para obterem confiabilidade e racionalidade de suas ações necessitam formar estruturas estáveis, reprodutibilidade e formar padrões internos, o que implica em resistências a mudanças. As principais resistências organizacionais às mudanças são:

- a) Inércia da própria estrutura;

- b) Ameaças às relações de poder já estabelecidas;
- c) Foco limitado de mudança;
- d) Ameaças à especialização.

De acordo com Robbins (1999), as opções de mudanças essencialmente recaem em três categorias de mudanças (Figura 19): estrutura, tecnologia e pessoas.

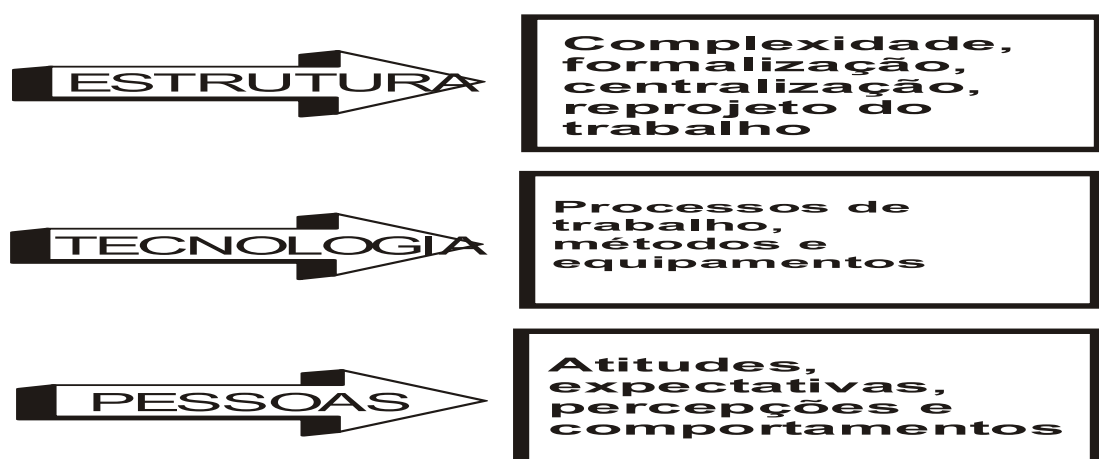


Figura 19 – As três categorias de mudanças

Fonte: Robbins 1999, p.122

Além das resistências organizacionais, existem as resistências individuais. As principais fontes de resistências individuais são: ameaça aos hábitos arraigados; ameaça à segurança já estabelecida; o natural medo do desconhecido e os fatores econômicos (STONER, FREEMAN, 1999).

A chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos, considera Herzog (apud WOOD Jr., 2000). O grande desafio não

é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva. Mudança organizacional é um evento psicológico complexo, um verdadeiro choque, cujo efeito pode e deve ser minimizado se convenientemente gerenciado. Na opinião do autor, existem cinco tipos de mudança:

[...] por opção, quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão; operacional, para fazer frente a deficiências específicas; direcional, quando uma alteração estratégica é necessária; fundamental, quando a própria missão é alterada; e total, nos casos mais críticos, como por exemplo, em uma eminência de falência da organização (HERZOG, APUD WOOD JR., 2000,p.22).

Conforme o autor citado, os fatores de sucesso necessários à mudança seriam: relativos ao consenso sobre a necessidade de se realizar a mudança; a comunicação clara sobre os objetivos da mudança; o esforço necessário para um treinamento específico; dar o tempo para que o processo de mudança se realize e desenvolver internamente a idéia de que a mudança é necessária para que a organização se adeque ao meio.

Ainda sobre fatores de sucesso, O'Toole (apud WOOD Jr., 2000), considera que os fatores – chaves em um processo de mudança são os seguintes:

- a) que as forças e valores pertinentes a cultura organizacional estejam embasando a mudança;
- b) a participação efetiva de todos os níveis organizacionais;
- c) a mudança deve ser feita no todo, com um pensamento holístico;
- d) deve ser planejada para ser concretizada em longo prazo e executada em etapas;
- e) que seja um processo contínuo com o apoio da alta administração.

De forma geral, os processos de mudança respondem à necessidade ou desejo das organizações implementarem mudanças planejadas ou alocarem recursos para resolverem questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológica. A dificuldade é mais implementar as estratégias de mudanças que desenvolvê-las (WOOD JR., 2000, p.25).

A mudança bem – sucedida nas organizações argumenta Kurt Lewin (apud ROBBINS,1999) deve seguir três etapas (Figura 20); descongelamento do *status quo*, movimento para um estado novo e recongelamento da nova mudança para torná-la permanente.

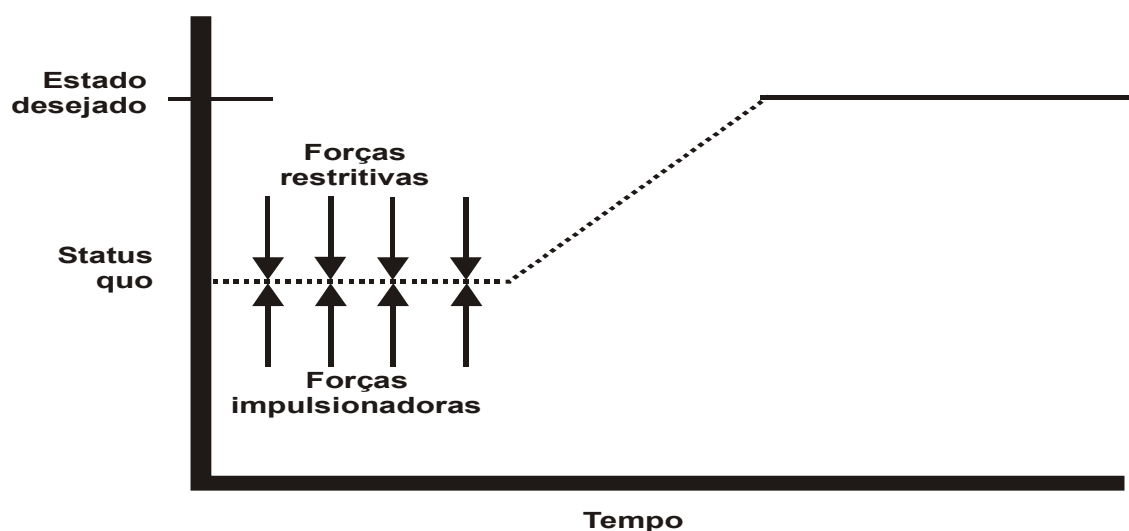


Figura 20 – Descongelamento e *Status quo*

Fonte: Kurt Lewin apud ROBBINS,1999, p.89

As qualidades necessárias às organizações para enfrentar as pressões das mudanças, na opinião de Montana e Charnov (1998, p.451), são:

adaptabilidade, flexibilidade, sensibilidade, decisão e rapidez. Mudar a estrutura de uma organização implica em re-arrumar: sistemas internos, linhas de comunicação e fluxos de trabalho. As empresas que têm êxito são as que resistem às pressões, prevêm as mudanças e desenvolvem antecipadamente as suas estratégias. As organizações preferem implementar as mudanças de maneira sistêmica e organizada (Figura 21), que se inicia com eventos externos que provocam a idéia de mudanças,

desenvolvem e avaliam alternativas, selecionam uma, implementam e em seguida avaliam os resultados. A mudança neste caso pode focalizar as pessoas, a produção, as finanças ou qualquer outro aspecto da empresa.

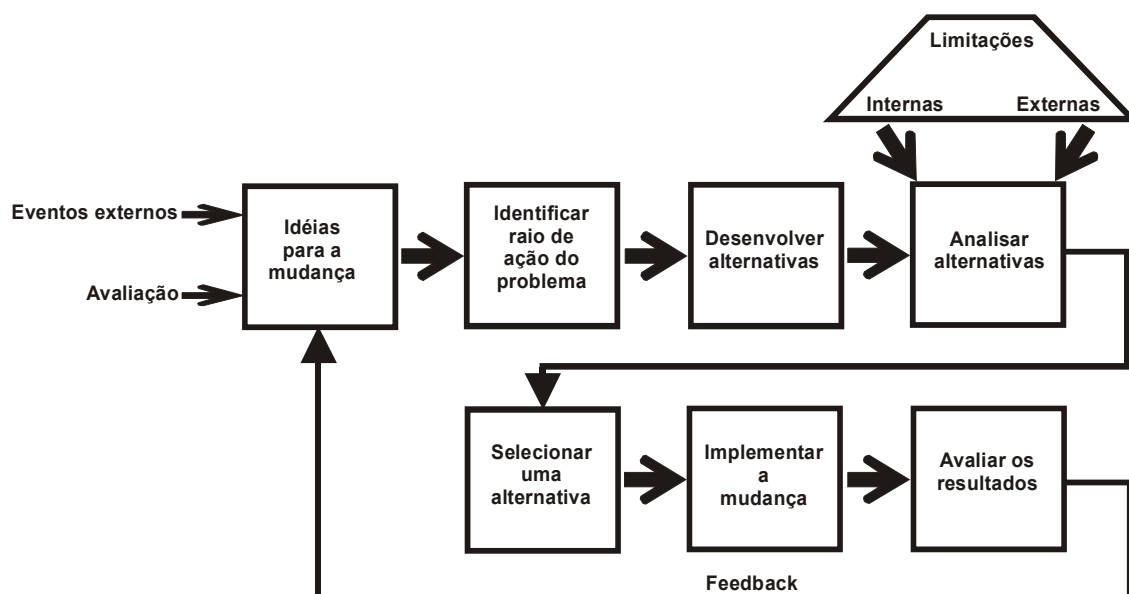


Figura 21 – Abordagem sistêmica para administrar mudança

Fonte: Montana e Charnov 1998,p.75

As alternativas para se fazer qualquer mudança, na opinião de Montana e Charnov (1998), devem ser analisadas no contexto de suas limitações. Cada alternativa tornar-se-á mais ou menos atrativa, dadas as limitações e as probabilidades de sucesso.

Na opinião de Robbin (1999) existem dez pontos, idênticos a um *check-list*, para se avaliar o clima de mudança:

- 1) A liderança apóia a mudança e está comprometida com ela?
- 2) A administração tem uma visão clara de como o futuro será diferente do presente?
- 3) Existem medidas objetivas ocorrendo para avaliar o esforço da mudança e os sistemas de recompensas são projetados explicitamente para reforçá-los?
- 4) A estrutura organizacional é flexível?

- 5) Os canais de comunicação estão abertos tanto para cima quanto para baixo?
- 6) As decisões são tomadas rapidamente, levando em consideração uma ampla variedade de sugestões?
- 7) Os funcionários são recompensados por assumirem riscos, serem inovadores e procurarem novas soluções?
- 8) Existem medidas objetivas para avaliar o esforço da mudança?
- 9) Existe um forte senso com relação à urgência da mudança, e ele é compartilhado por toda a organização?
- 10) Os agentes de mudanças possuem liderança suficiente para lidar com as resistências?

2.11 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

A administração estratégica, segundo Ansoff e McDonnell (1992), é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral que é posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas. O nível de complexidade suficiente para uma resposta eficaz aos desafios ambientais é uma das questões mais importantes e difíceis, não apenas na administração estratégica, como também na sociedade como um todo.

As etapas desenvolvidas na administração estratégica, segundo Certo & Peter (1993), são cinco:

[...] análise do ambiente (monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras); (b) estabelecimento da diretriz organizacional (determinar a missão e os objetivos organizacionais); (c) formulação da estratégia (curso de ação voltado a garantir que a organização alcance seus objetivos); (d) implementação da estratégia organizacional; (e) controle estratégico

(tipo de controle organizacional, que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado) (CERTO & PETER, 1993, p. 13).

Os autores mencionam que a administração estratégica é o conceito e a orientação para formar um Sistema de Informações Gerenciais, que é a procura no ambiente externo e interno por informações que levem a organização a formar um Sistema de Inteligência – que é a análise da informação com o objetivo de orientar o planejamento – a implementação e o controle de estratégias com a finalidade de atender objetivos da organização. O produto final da inteligência competitiva é a informação analisada de interesse para os tomadores de decisão sobre o meio ambiente presente e futuro no qual a empresa opera.

O planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, os quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (REBOUÇAS, 1999).

O planejamento estratégico na opinião de Stoner, Freeman (1999), é o processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-las, partindo de suposições básicas sobre o propósito de uma organização, seus valores e competências peculiares.

São quatro os princípios gerais de planejamento no entendimento de Rebouças (1999):

[...] princípio da contribuição aos objetivos; (b) princípio da precedência do planejamento (corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras – organização, direção e controle); (c) princípio da maior penetração e abrangência (o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa); (d) princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade (o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências) (REBOUÇAS, 1999, p.35).

Para o mesmo autor existem três tipos de planejamento:

- 1) Planejamento Estratégico (processo gerencial que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, para obter um nível de otimização na relação com o seu ambiente);
- 2) Planejamento Tático (tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo);
- 3) Planejamento Operacional (pode ser considerado como a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas – são basicamente os planos de ação ou planos operacionais).

No entender do autor, as fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes: (Figura 22):

Fase I – Diagnóstico estratégico (identificação de todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da organização);

Fase II – Missão da empresa;

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos (explicam o que deve ser feito pela empresa para que alcance os objetivos estabelecidos. São os objetivos, as metas, as estratégias e os planos de ação);

Fase IV – Controle e avaliação (realizada por meio da avaliação de desempenho).

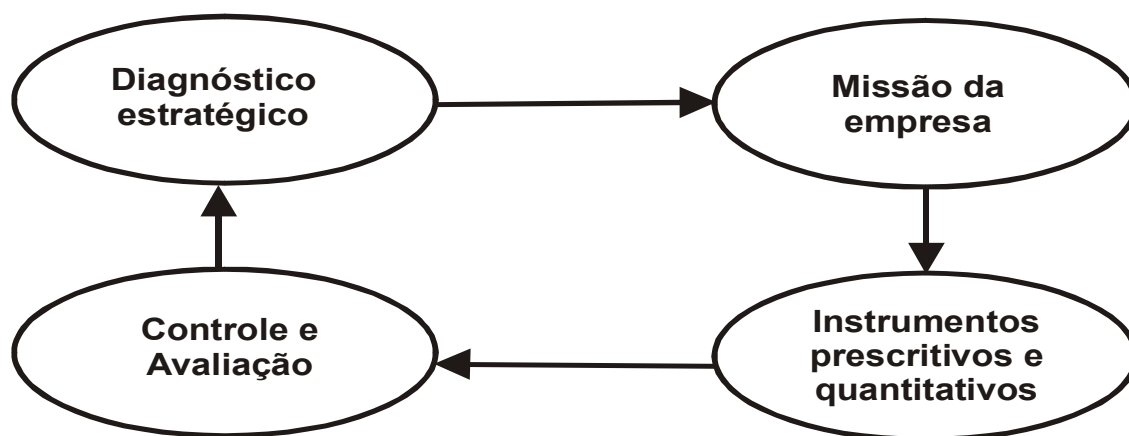


Figura 22 – Fases do planejamento

Fonte: Rebouças 1999, p.105

A premissa moderna da organização como sistema aberto enfatiza a sua sensibilidade a pressões externas, como também a necessidade de responder a essas pressões de forma efetiva. Na complexidade da estrutura organizacional coloca-se o principal desafio gerencial de manter a organização atenta e flexível à ambiência externa.

O primeiro produto da constatação de que as organizações contemporâneas vivem numa ambiência de turbulência e constante mutação foi a necessidade sentida por essas organizações de aperfeiçoarem seus processos de planejamento e gerência e manter-se alertas para possíveis modificações futuras.

Simple modificações nos processos organizacionais ou nos processos que levam a decisão segundo Motta, Caravantes (1979), não são suficientes para implantar o planejamento estratégico, que é resultado de mudanças no comportamento organizacional. O crescimento e o desenvolvimento em todos os níveis é para os autores a principal premissa que leva as organizações a desenvolverem o planejamento estratégico, muito embora não seja um processo simples, pois as constantes mudanças ambientais exigem inovação e adaptação.

Ainda no entendimento dos autores, o crescimento organizacional obtido através da implantação do planejamento estratégico não traz apenas vantagens. Existe, também, um ônus. Crescer para uma organização é sinal de dificuldades, e dentre elas, está o conflito entre a expansão e a burocratização. O crescimento rápido implica no aumento da burocratização e na reestruturação do organograma e também leva a processos radicais de mudança organizacional.

O crescimento organizacional deve ser planejado e visto como uma política empresarial que, como as demais, necessita de objetivos, prioridades e

estratégias. Deve ser consequência do alcance de objetivos socioeconômicos bem definidos e implementados.

Para os mesmos autores, o planejamento estratégico procura guiar as organizações para o crescimento e o desenvolvimento, isto é, para assumir a direção socialmente correta do fortalecimento econômico e do tamanho ótimo em cada etapa do crescimento.

O processo de crescimento organizacional com base no planejamento estratégico é um processo de mudança e inovação. A inovação e a mudança necessitam de planejamento para promoverem o crescimento necessário à organização e para enfrentar as pressões oriundas da ambiência externa e as incertezas naturais nestas condições.

Estas pressões externas na opinião de Ansoff e McDonell (1993), são denominadas de turbulência ambiental que é uma medida combinada da variabilidade e da previsibilidade do ambiente da empresa, influenciando no crescimento organizacional. A turbulência ambiental possui três indicadores: complexidade do ambiente da empresa; rapidez da mudança (relação entre a velocidade com a qual os desafios evoluem no ambiente e a velocidade de reação da empresa) e visibilidade do futuro.

A maior ou menor capacidade organizacional em resistir às turbulências ambientais era medida pelo sucesso estratégico que é resultado do pensamento e da postura estratégica.

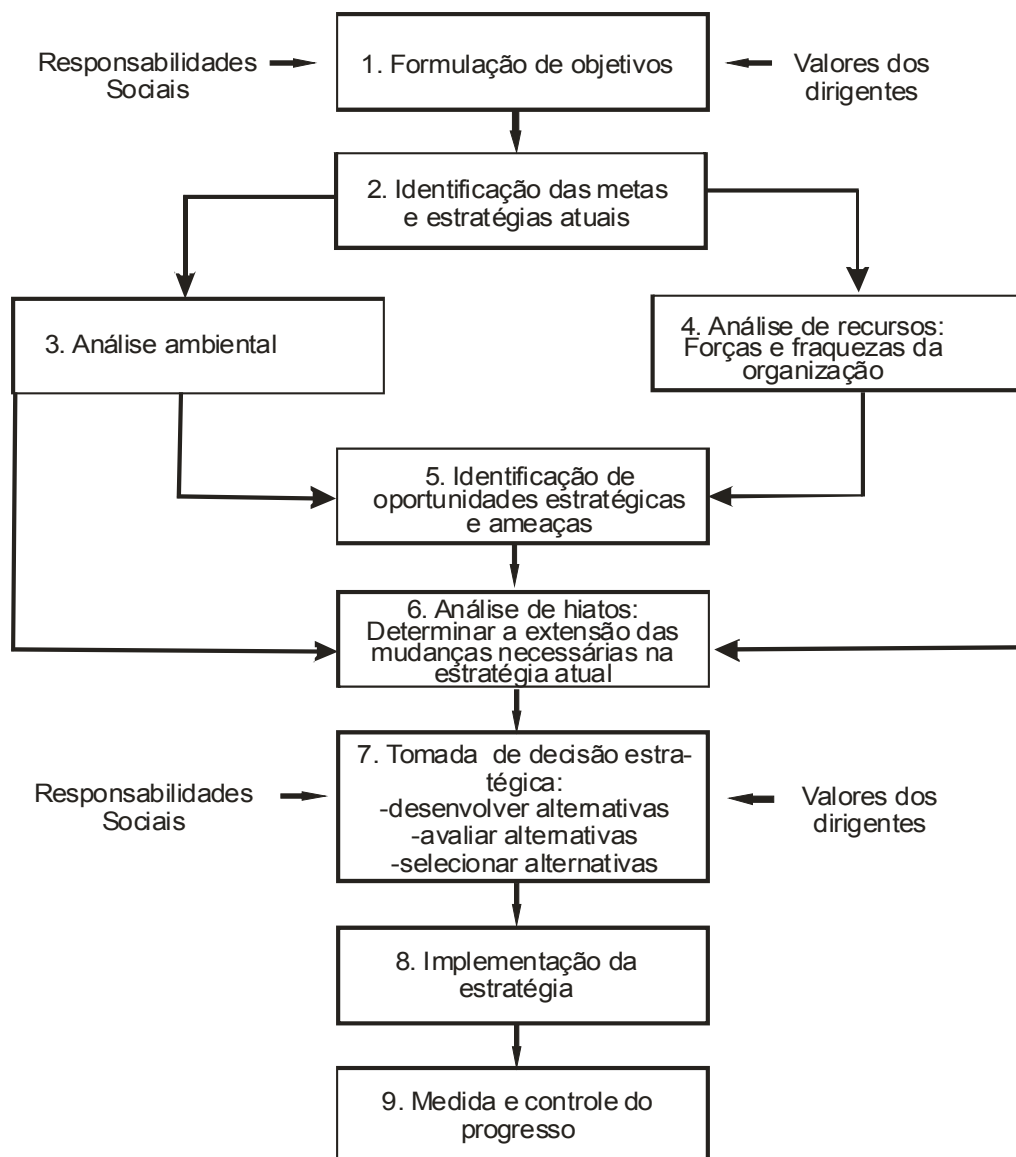


Figura 23 – Passos do processo formal de planejamento

Fonte: Stoner, Freeman 1999, p.139

A formulação dos objetivos segundo Stoner & Freeman (1999), implica em rever e compreender a missão da organização, e em seguida estabelecer objetivos que traduzam essa missão em termos concretos. Objetivo é o ponto onde a empresa pretende chegar. Objetivo é algo que atenderá expectativas formadas por ameaças ou oportunidades. Em geral, é a solução para modificações ou alterações ocasionadas no ambiente da organização.

Os objetivos devem ser motivadores, consistentes, realistas e claros afirma Rebouças (1999). No estabelecimento de objetivos dois elementos devem ser considerados: o elemento sociológico, que envolve valores, atitudes, motivações e desejos de indivíduos e um conjunto de instrumentos, compostos de recursos (financeiros, humanos, materiais, de equipamentos etc.) e deverão ser aplicados para atingir os objetivos estabelecidos. Os objetivos são: fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na organização, dar consistência à tomada de decisão, estimular o empenho e a realização baseada em resultados esperados e fornecer a base para ações corretivas e o controle dos processos de planejamento. Devem ser: mensuráveis, tangíveis, verificáveis, explicáveis, comunicáveis. Deve dimensionar tempo e se possível especificar custos, além de significarem, também, um desafio realista e atingível, focalizado metas identificáveis.

Estratégias, para Ansoff (1990), é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Ohmae (apud Rebouças, 1999) acrescenta que estratégia é o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência usando seus pontos fortes para melhor atender às necessidades dos clientes.

No entendimento de Rebouças (1999), a estratégia pode ser classificada das seguintes formas:

- quanto à amplitude: macroestratégias, que correspondem à ação que a empresa vai tomar perante o ambiente, considerando sua missão e seus propósitos.
- microestratégias: que corresponde à forma de atuação operacional, normalmente relacionada a um desafio ou a uma meta da empresa.
- quanto à concentração – desenvolvimento específico de ação numa área de atividade, ou uma combinação de várias estratégias, direcionadas a várias áreas de atividade.

- quanto à qualidade dos resultados – estratégias fortes, que provocam grandes mudanças ou alterações de impacto para a empresa e estratégias fracas, cujos resultados são mais amenos para a empresa (REBOUÇAS, 199, p.173).

Estratégia competitiva, informam Tachizawa & Rezende(2000), é o conjunto de ações que uma organização empreende com a finalidade de melhorar o seu desempenho presente e futuro. São ações executadas para melhorar sua posição diante de concorrentes reais e potenciais e materializam-se por meio da busca de vantagens em relação aos concorrentes; atendimento às necessidades dos clientes e adaptação às mudanças ambientais.

A análise ambiental segundo Churchill & Peter (2000), envolve a busca de mudanças que identifiquem oportunidades e ameaças para as organizações. É a prática de rastrear as mudanças externas que podem afetar o mercado.

O ambiente externo das organizações é dividido em dois níveis: Ambiente operacional e macro – ambiente. No primeiro nível está o ambiente operacional formado por agentes cujas ações são variáveis, podem ser controladas pela organização e são denominadas de variáveis controláveis. São: concorrentes, consumidores, fornecedores e público em geral. O macro – ambiente, que é o segundo nível é formado pelos seguintes componentes: econômico, político e legal, social, cultural e tecnológico. Suas ações também são variáveis, apenas não controladas pelas organizações e são denominadas de variáveis incontroláveis.

O macro-ambiente proporciona as influências mais amplas e mais significativas na organização, e é de onde derivam as oportunidades e ameaças à sua atuação. A capacidade de prever e de lidar adequadamente com sinais que precedem a maioria das grandes modificações que aí ocorrem pode explicar grande parte dos sucessos e das dificuldades com que a organização se defronta. São classificadas como variáveis incontroláveis dadas a variadas formas de se

manifestarem e de ser praticamente impossível às organizações tentarem controlar seus efeitos.

A relação das organizações com o ambiente operacional ocorre de forma diferente. Nele as organizações encontram, também, variáveis, só que controláveis. A concorrência, os públicos, os fornecedores e os consumidores são, de uma forma ou de outras passíveis de serem controlados pelas organizações (TAVARES, 1991, p. 123).

A análise do ambiente organizacional na opinião de Tachizawa, Rezende (2000), possibilita o conhecimento das forças externas que restringem as ações da organização e também das forças que impulsionam e condicionam suas ações.

A análise de forças e fraquezas da organização na opinião de Robbins, Coulter (1996), exige que a administração esteja consciente de que toda a organização está limitada de alguma forma pelos recursos e competência que ela tem disponíveis. É a chamada análise de pontos fortes e fracos. Pontos fortes são quaisquer atividades nas quais a organização sair-se bem ou quaisquer recursos que ela tenha disponíveis e que podem fazer frente às ameaças oriundas do ambiente externo. Pontos fracos são atividades nas quais a organização não se sai bem, ou recursos dos quais necessita, mas não possui. São pontos de uma análise interna para identificação de pontos fortes e fracos: estrutura organizacional, missão, capacidade financeira e de produção, nível de tecnologia, capacidade de se adaptar às mudanças e nível de informação e de motivação de seus funcionários. Outros fatores relevantes na análise interna são os recursos humanos, o estilo de gestão administrativa, a imagem institucional, o sistema de informação e a posição de seus produtos no mercado e o composto de comunicação.

O diagnóstico interno, que procura responder à questão de como está a organização, deve revelar a real situação das diversas esferas de poder, dos setores funcionais e dos seus processos básicos afirmam Tachizawa e Rezende

(2000). A análise interna possibilita o conhecimento dos pontos fortes e fracos e o perfil de potencialidade da organização. O perfil de potencialidade será composto de itens que, agrupados em torno das áreas funcionais, representam capacidades que dão à organização uma posição de destaque. Portanto, sobre os pontos fortes e fracos, o perfil de potencialidade ou as habilidades fundamentais é que está centrada parte da formulação estratégica, que, cruzada com as ameaças e as oportunidades advindas do ambiente externo (Figura 24), torna-se base da formulação da estratégia para atender aos objetivos definidos.

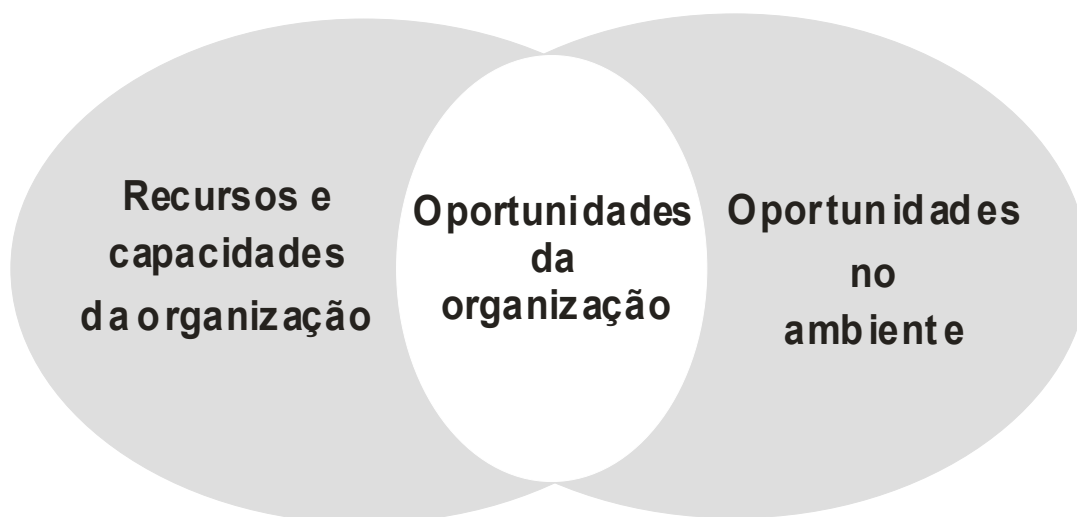


Figura 24 – Oportunidades de uma organização

Fonte: Robbins,Coulter 1998, p.67

2.12 EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

Na opinião de Bowditch e Buono (2000), existem quatro abordagens unitárias principais quanto à avaliação da eficácia organizacional:

- a) atingimento de metas;
- b) recursos do sistema;
- c) operações e processos internos;

d) formulação de estratégias.

O método de atingimento de metas é o mais amplamente adotado para a avaliação da eficácia organizacional. Geralmente, o enfoque é nos resultados da organização: a eficácia é ditada pela extensão do atingimento de metas. É um modelo que procura medir o progresso de uma organização pelo cumprimento de suas metas, sendo uma medida lógica e intuitivamente atraente da eficácia. É mais apropriado quando as metas são claras, mensuráveis e de consenso na organização (BOWDITCH, BUONO, 2000, p. 191).

Os recursos do sistema, ainda segundo Bowditch e Buono (2000), têm enfoque nos *inputs* e não nos *outputs* da organização. Neste método, a eficácia é determinada pela capacidade da organização em obter os recursos necessários no ambiente externo (captação de clientes). Embora a abordagem de recursos do sistema ofereça uma perspectiva alternativa sobre a eficácia organizacional, ela proporciona visões limitadas, sendo baseada apenas nos *inputs* da organização.

Operações e processos internos enfocam a dinâmica interna da organização, ou seja, ausência de tensões internas; boa integração dos seus membros; elevado nível de confiança entre os integrantes da organização e fluxo regular de informações vertical e horizontal.

Formulações estratégicas, a última abordagem mencionada pelos autores é a satisfação do participante, que define a eficácia como até que ponto os principais interessados na organização estão satisfeitos com os resultados. Neste caso a eficácia é, portanto definida como o nível a que uma organização consegue corresponder às exigências e expectativas de seus interessados e obter um equilíbrio satisfatório entre elas.

No entendimento de Rebouças (1999), eficácia organizacional (Figura 25) significa fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos, obter resultados e aumentar o lucro. A eficácia de uma organização depende basicamente de dois aspectos principais: de sua capacidade de identificar as oportunidades e necessidades do ambiente e de sua flexibilidade e

adaptabilidade, visando usufruir dessas oportunidades e atender às necessidades identificadas no ambiente. Esclarece o autor que a eficácia tem estreita relação com a eficiência e que ambas são algumas das principais medidas para avaliar organizações.

				- Atenção aos problemas principalmente operacionais.	- Atenção aos problemas organizacionais que interagem com o ambiente.
				INTERNA	EXTERNA
				EFICIÊNCIA	
				BAIXA	ALTA
- Atenção ao desempenho da empresa no seu ambiente.	EXTERNA	EFICÁCIA	ALTA	- Objetivos empresariais alcançados (mas não no nível esperado). - Utilização inadequada dos recursos disponíveis.	- Objetivos empresariais alcançados. - Utilização adequada dos recursos disponíveis.
- Atenção ao desempenho da empresa como um todo.	INTERNA		BAIXA	- Objetivos empresariais normalmente não alcançados. - Utilização inadequada dos recursos disponíveis.	- Objetivos empresariais algumas vezes alcançados. - Utilização adequada dos recursos disponíveis.

Figura 25 – A eficiência e eficácia do ponto de vista interno/externo

Fonte: Rebouças, p.78

Não existe segundo Bowditch e Buono (2000), uma única medida ou indicador capaz de efetivamente retratar a eficácia geral de uma organização, ou seja, não se conhece um critério “ideal” que possa ser usado na avaliação sistemática da eficácia de uma organização.

Na opinião de Etzioni (1989), pretende-se que:

[...]as organizações sejam unidades sociais mais eficientes e produtivas. A eficiência real de uma organização é determinada na medida em que atinge seus objetivos. Quanto à competência de uma organização esta é medida pela quantidade de recursos utilizados para fazer uma unidade de produção. Embora exista a tendência para que a eficiência e a competência apareçam reunidas, nem sempre estão. Uma organização competente pode não obter lucros em função de um mercado em

retração, e uma incompetente pode obter grandes lucros, por causa de um mercado em expansão (ETZIONE, 1989, p. 8) .

O autor prefere o uso da expressão competência à eficácia. É comum às organizações que, sobre a pressão da racionalidade, tornam-se impacientes para medir a sua competência. Quando uma organização tem um objetivo limitado e concreto é comparativamente fácil medir a competência e a eficiência. A preocupação excessiva com a competência pode limitar o alcance das atividades de uma organização, enquanto a eficiência pode exigir uma grande variedade de atividades.

Toda organização deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e de eficiência, simultaneamente. Eficácia organizacional é uma medida do alcance de resultados, enquanto eficiência é uma medida da utilização dos recursos neste processo. Em termos econômicos, a eficácia de uma organização refere-se a sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens e serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas. Passa a ser uma relação entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido. É a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante. A eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (os métodos empregados) a fim de que os recursos (pessoas, equipamentos e matérias – primas) sejam aplicados de forma mais racional possível.

2.13 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Ao discorrer sobre serviços Kotler (1998), apresenta o conceito de que:

“Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico” (KOTLER, 1998, p.412).

O autor descreve, ainda, algumas características de serviços:

Intangibilidade (os serviços diferentemente dos produtos, não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados); Inseparabilidade (normalmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente); variabilidade (serviços são altamente variáveis, uma vez que dependem de quem os executa e de onde são prestados) e perecibilidade (não podem ser estocados) KOTLER,1998,p.412).

Já no entendimento de McCarthy,Perreaul (1997), serviço é uma ação desempenhada por uma parte a outra. Serviços são perecíveis e não podem ser estocados. Os serviços são intangíveis. Não é possível carregar um serviço e, pode ser difícil saber, exatamente, o que se obterá quando comprá-lo.

Descrevendo serviços Boone, Kurtz (1998), utilizam a expressão tarefa, da seguinte forma:

Serviços são tarefas intangíveis que satisfazem as necessidades do consumidor ou da empresa usuária. Os autores quando mencionam as características dos serviços enfatizam a dificuldade na padronização, que os consumidores estão envolvidos no desenvolvimento e distribuição dos serviços e quanto à qualidade, destacam que é muito variável (BOONE,KUTZ,1998,p.296).

De acordo com Cobra, Zwarg (1986), o serviço ao cliente é a execução de todos os meios possíveis para satisfazer o consumidor por algo adquirido e ele deve oferecer: tantas facilidades quantas possíveis para o cliente adquirir o bem ofertado; tantas satisfações (explicações de funcionamento, todas as utilizações) quantas possíveis na função do bem adquirido, sem limitação antecipada da duração dessa função.

A dificuldade do consumidor em avaliar o resultado do serviço é o que leva Gianesi, Corrêa (1996), a mencionarem como fator preponderante na decisão de compra de serviços a expectativa (figura 26), que leva a um grau de tensão, que pode ser maior ou menor dependendo do valor que o consumidor dê ao serviço. O sistema de prestação de serviços deverá estar apto a atender às expectativas dos clientes, pois é baseado nelas que o serviço será avaliado. A expectativa está ligada ao que os consumidores esperam do serviço.

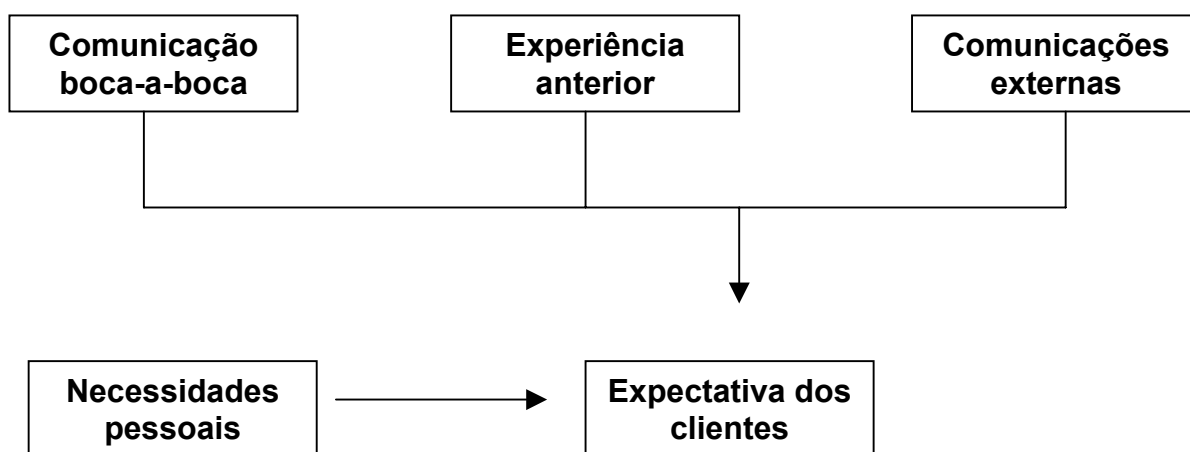


Figura 26 - Fatores que influenciam a formação de expectativas do cliente em relação ao serviço a ser prestado

Fonte: Gianesi, Corrêa, 1996, p.82

Ao mencionar as diferenças básicas entre bens e serviços Lovelock , Wright (2001), destacam que os clientes não obtêm propriedade sobre os serviços, diferentemente sobre os bens; existe envolvimento do cliente no processo de produção; os serviços são de difícil avaliação antes de serem executados.

A qualidade do serviço refere-se à qualidade esperada de uma oferta de serviço. É a determinante primária da satisfação ou insatisfação do cliente. Os autores informam que foram identificadas cinco variáveis como sendo determinantes da qualidade do serviço: tangibilidade, confiabilidade, presteza, garantia e empatia.

A Figura 27 relaciona as determinantes da qualidade percebida do serviço com o nível esperado e a qualidade recebida, utilizando como influenciadores a promoção boca a boca as necessidades pessoais e a experiência anterior.

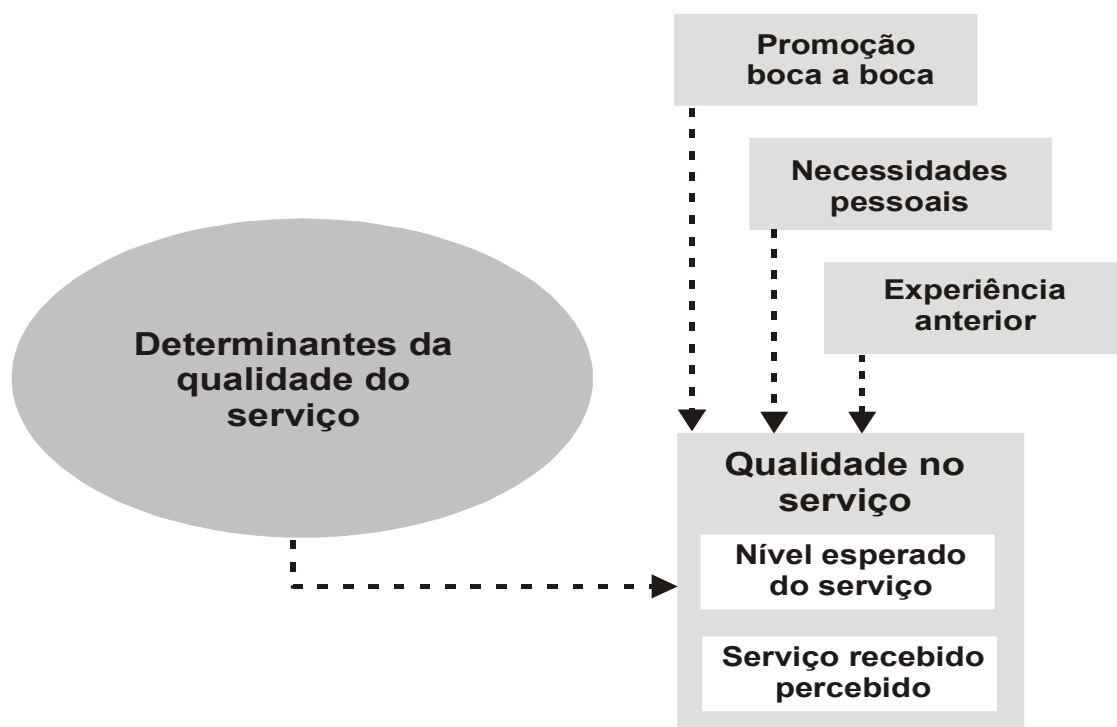


Figura 27 – Determinantes da qualidade percebida

Fonte: Boone, Kurtz 1998, p.110

Considerando a avaliação dos serviços por parte dos clientes GIANESI, CORRÊA (1996) sugerem alguns cuidados que devem ser tomados na comercialização, por exemplo, sempre que possível, o fornecedor de serviços deverá procurar identificar as necessidades como as expectativas de seus clientes. O serviço de operações deverá estar apto a atender, naturalmente, não só às necessidades como também às expectativas, pois é baseada na realização das expectativas que será feita a avaliação do serviço.

Os serviços podem ser representados por um Ciclo de Serviços, que são uma seqüência dos momentos em que é realizada a prestação de serviços. Esse ciclo serve para que o prestador de serviços avalie os momentos mais importantes na prestação de serviços, por exemplo, os momentos críticos que ocorrem normalmente no início e no final do ciclo (GIANESI, CORRÊA, 1996).

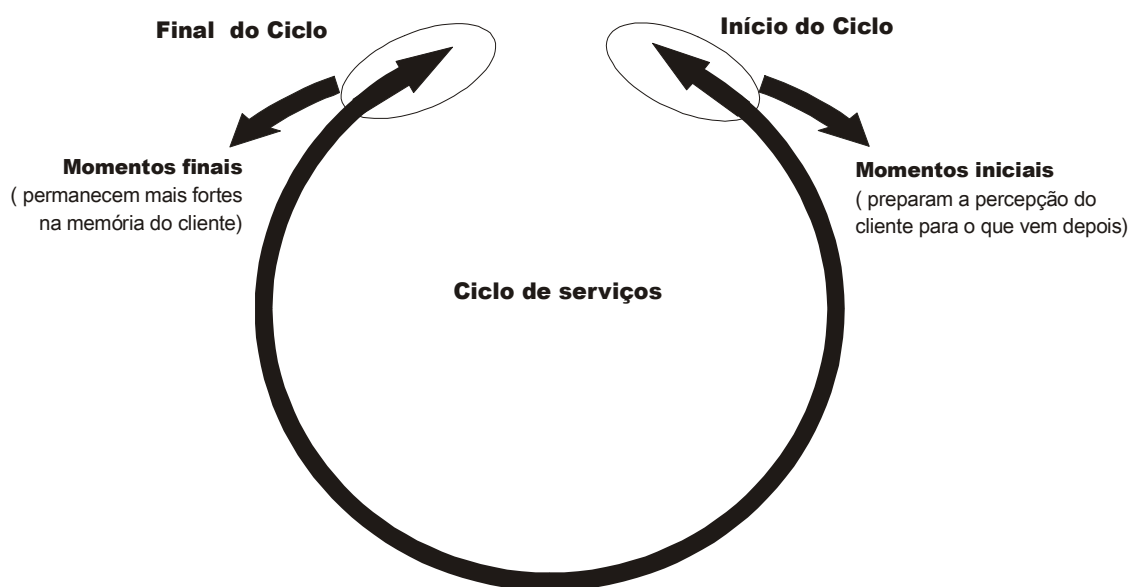


Figura 28 – Ciclo de prestação de serviços

Fonte: Gianesi, Corrêa, 1996, p.90

Os principais critérios de avaliação de uma prestação de serviços conforme explicam Gianesi, Corrêa (1996), são: Flexibilidade, Consistência, Velocidade no atendimento, Custo, Tangibilidade, Competência, Credibilidade, Segurança, Acesso e Atendimento/Atmosfera.

Na análise dos ambientes, para Boone, Kurtz (1998), os fatores externos influem nos serviços da seguinte forma:

- a) O ambiente econômico influi no desenvolvimento do setor de serviços;
- b) O ambiente sócio-cultural provoca mudanças nas preferências do consumidor para serviços com o decorrer do tempo;

- c) O ambiente político-legal resulta em uma legislação rigorosa,
- d) principalmente em relação aos direitos dos consumidores;
- e) O ambiente tecnológico produz inovações que levam a um aumento de produtividade no setor de serviços;

“A tecnologia firmou-se como um fator-chave de sucesso para os serviços, tornando-se uma vantagem competitiva”, afirmam Cobra, Zwarg (1986,p.77), e demonstram na Figura 29.



Figura 29 – A tecnologia como vantagem competitiva

Fonte: Cobra,Zuarg 1998, p.77

Para os autores acima citados, a tecnologia quando possível de ser utilizada torna-se uma oportunidade para as organizações, quando não é acessível uma ameaça, se utilizada pelas empresas concorrentes, pode transformar-se em vantagem competitiva na medida em que deixa os serviços com alto grau de diferenciação em relação aos concorrentes e permite redução de custos, o que possibilita reforçar a diferenciação.

Abordando planejamento estratégico de serviços Cobra,Zwarg (apud Ohmae, 1986), mencionam que planejar estrategicamente serviços significa, em síntese, formar condições para a tomada de decisões, criando barreiras competitivas duráveis em relação ao ambiente empresarial em que o negócio participe. Para tal, é importante a formação de um triângulo estratégico que consiste na consideração da empresa, dos clientes e dos concorrentes que são as três entidades que participam efetivamente na construção das estratégias competitivas.

Sobre estratégias competitivas em serviços Giansesi, Corrêa (1996), mencionam critérios competitivos para as organizações atingirem excelência na prestação de serviços. São critérios que devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente. São eles: consistência, competência, velocidade de atendimento, atmosfera de atendimento, flexibilidade, credibilidade/segurança, acesso, tangível e custo.

As estratégias para serviços devem ser classificadas em áreas de decisões estratégicas. Essas áreas de decisão caracterizam problemas freqüentes dentro de um sistema de operações de serviços e exercem influência na competência do sistema de operações quanto aos critérios de desempenho que se deseja priorizar. Estas importantes áreas são: projeto do serviço, processo/tecnologia, instalações, capacidade/demanda, força de trabalho, qualidade, organização, administração de filas e de fluxos, sistemas de informação, gestão de materiais, gestão do cliente, medidas de desempenho, controle das operações e sistemas de melhoria. (GIANESI,CORRÊA, 1996).

3. METODOLOGIA

Nesta dissertação três métodos de pesquisa foram adotados: pesquisa exploratória na forma de pesquisa bibliográfica, pesquisa descritiva como pesquisa de campo e pesquisa por observação.

Na pesquisa exploratória são realizadas investigações de caráter empírico cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou ainda modificar e clarificar conceitos afirma Lakatos (apud TRIPODI et al. 1975).. Usa-se a pesquisa exploratória também para a clarificação de conceitos.

Na pesquisa exploratória a prioridade foi para a descoberta de práticas ou diretrizes que precisam ser modificadas ou na elaboração de alternativas que devam ser substituídas.

Os estudos exploratórios segundo Oliveira (1997), podem ter outros aspectos, tais como o de possibilitar ao pesquisador fazer um levantamento provisório do fenômeno que deseja estudar de forma mais detalhada e estruturada posteriormente, além da obtenção de informações acerca de uma determinada situação.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada tendo em vista a necessidade de se atender aos objetivos deste trabalho e, segundo DenKer, Viá (2000,p.85)

[...]é realizada com o objetivo de captar o referencial teórico necessário para a abordagem proposta no trabalho, e foi analisada, avaliada e utilizada como elemento de apoio para a compreensão e explicação do tema objeto desta investigação. Forneceu informações necessárias ao atingimento do objetivo geral deste trabalho.

A pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo e tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato

direto com tudo o que foi escrito. Lakatos (apud MANZO,1971), cita que a bibliografia pertinente oferece meios para definir e resolver, não somente problemas conhecidos, como também explorar novas áreas onde estes problemas não se cristalizaram suficientemente e tem por objetivo oferecer ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas.

Quanto à pesquisa descritiva, segundo Lakatos (1991), compreende grande número de coleta de dados e são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e direcionadas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas. As pesquisas descritivas compreendem grande número de coleta de dados. São entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observação.

A pesquisa de campo é aquela que tem o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou a relação entre eles. Consiste na observação dos fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, durante a coleta de dados e no registro das variáveis que se presume relevante (LAKATOS,1991).

Este tipo de pesquisa, de acordo com Oliveira (1997), não permite o isolamento e o controle das variáveis supostamente relevantes, mas possibilita o estabelecimento de relações constantes entre determinadas condições (variáveis independentes) e determinados eventos (variáveis dependentes), observados e comprovados.

Os estudos de campo para Mattar (1997), são utilizados quando o pesquisador estiver mais interessado em conhecer o inter-relacionamento entre as

diversas variáveis que compõe o estudo. No estudo de campo os fenômenos são investigados durante a sua ocorrência natural.

A pesquisa por observação informal e sistemática é aquela planejada para responder aos propósitos preestabelecidos pelo pesquisador. “A observação informal em pesquisa exploratória envolve nossa natural capacidade de observar continuamente objetos, comportamentos e fatos ao nosso redor” (MATTAR, 1997, p.35).

As críticas mais comuns a esse método são: a possibilidade de ocorrer o subjetivismo na análise do pesquisador para concluir os fatos decorrentes da observação e a grande quantidade de casos que devem ser observados para garantir consistência e representatividade ao estudo(SAMARA, BARROS, 1997).

A coleta de dados, conforme Lakatos (1991), é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta prevista, e é tarefa que exige do pesquisador cuidadoso o registro dos dados e um bom preparo anterior.

Neste estudo, o levantamento de dados ocorreu pela aplicação de questionário que objetivou identificar as principais características organizacionais de empresas de turismo em espaço rural, do Distrito Federal, e avaliar quais são os elementos da dinâmica organizacional mais utilizados nas empresas de turismo neste espaço e como se comportam.

O questionário foi aplicado em amostra considerada relevante e aceita estatisticamente, e retirada do universo de empresas de turismo em espaço rural atualmente instaladas no DF. O intuito dessa coleta foi o de se obter informações necessárias acerca de como está formada a arquitetura organizacional da amostra, explorando todos os itens da dinâmica organizacional e também, das perspectivas

utilizadas pelo *Balanced Scorecard* (dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento).

O instrumento utilizado para a realização desta pesquisa foi o questionário com perguntas de múltipla escolha para elucidar as questões levantadas no objetivo geral e nos objetivos específicos. Os parâmetros observados estão contidos nos seguintes elementos organizacionais: cultura organizacional, liderança, modelo de negócio, estrutura de poder, nível de inovação e mudança e processo de tomada de decisão, visão, missão, valores, objetivos, estratégias e sistemas de controle e avaliação. Esses elementos são parte constante da eficiência real, da dinâmica organizacional e dos atributos estratégicos.

O questionário depois de formulado e antes de sua utilização definitiva, segundo Marconi, Lakatos (1999), deve ser testado com a aplicação de alguns exemplares em população pequena, escolhida e com características semelhantes.

Para se obter um instrumento final de pesquisa com características de clareza, precisão e cujas questões que apresentassem os elementos enunciados pelos autores, foi realizada uma pesquisa-piloto em quatro empreendimentos típicos de turismo no espaço rural do DF: um hotel fazenda, um “pesque-pague”, uma chácara de lazer e um restaurante rural, portanto, um representante de cada tipo de empresa de turismo rural. A escolha destes empreendimentos para a pesquisa-piloto foi de forma não probabilística e intencional.

Ainda, segundo Marconi, Lakatos (1999):

[...] a pesquisa-piloto serve para verificar se o questionário apresenta três importantes elementos: **fidedignidade**: qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados; **validade**: os dados recolhidos são necessários à pesquisa e **operatividade**: vocabulário acessível e significado claro (MARCONI, LAKATOS, 1999, p.82).

Para as autoras a pesquisa-piloto permite também a obtenção de uma estimativa sobre os futuros resultados.

“Os aspectos mais importantes da pesquisa-piloto são: clareza e precisão nos temas, quantidade de perguntas, forma das perguntas e ordenamento das perguntas” GIL (1996, p.35).

Os empreendimentos escolhidos foram identificados, como os de estrutura mais completa, com maior variedade de serviços oferecidos aos turistas. O questionário utilizado para a pesquisa-piloto foi estruturado em nove perguntas, dentre elas, sete abertas e duas fechadas para a entrevista. Após o teste, ficou evidente que o número de perguntas era suficiente.

O resultado da reestruturação do instrumento de coleta foi aplicado em uma chácara de lazer e considerado satisfatório por que foram obtidos os aspectos enunciados por Gil (1996): clareza nas perguntas (o respondente não teve nenhuma dúvida), precisão nos temas, quantidade de perguntas, forma das perguntas e ordenamento

Para este estudo, a entrevista foi do tipo padronizada e forneceu informações adicionais visando o aprofundamento do conhecimento acerca das estruturas hoje existentes nas empresas de turismo em espaço rural em atividade no DF.

Os questionários foram aplicados aos dirigentes das empresas selecionadas no item Quantificação da amostra, ou aos seus representantes legais.

3.1 UNIVERSO E AMOSTRA

Dados do SEBRAE/DF (2002), no Distrito federal, indicam a existência de sessenta e cinco propriedades que atuam em diferentes atividades como “pesque-pague”, restaurantes rurais que servem comidas típicas, chácaras de lazer,

hotéis - fazendas, casas de chá colonial e sítios pedagógicos que desenvolvem projetos de educação ambiental e preservação da natureza.

São empresas que podem ser definidas como prestadoras de serviços de turismo em espaço rural, com administração familiar, de pequeno porte e totalmente dependentes de turistas de final de semana. Poucas são as que conseguem manter alguma atividade durante a semana. Atuam em uma atividade econômica em desenvolvimento e ainda não estratificada economicamente.

“A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo” (MARCONI e LAKATOS, 1999, p.32).

A amostragem tem como idéia básica coletar dados em alguns elementos da população e proceder à análise que pode proporcionar relevantes informações de toda a população. A vantagem da amostragem está em quando há similaridade suficiente entre os elementos de uma população, de tal forma que uns poucos elementos representarão adequadamente as características de toda a população (MATTAR, 1997).

Constituíram o universo a ser pesquisado, as 65 (sessenta e cinco) empresas que prestam serviços como hotel/pousada com estrutura completa e áreas de lazer, os restaurantes rurais e as chácaras de lazer.

A amostra selecionada para a aplicação do questionário de pesquisa foi a do tipo amostra não probabilística intencional. Entende-se por amostra não probabilística intencional aquela em que o pesquisador está interessado na opinião, ou na ação, de determinados elementos da população, mas não representativos dela (MARCONI, LAKATOS, 1999). Neste estudo a amostra selecionada foi formada por 32 (trinta e duas) organizações.

Para este tipo de amostragem ser utilizada é necessário escolher casos julgados como típicos da população em que o pesquisador está interessado (Matar, 1997). Com um bom julgamento e estratégia adequada é possível escolher casos adequados e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa.

Uma amostra intencional, de acordo com Gil (1996), em que os indivíduos são selecionados a partir de certas características tidas como relevantes pelos pesquisadores, mostra-se mais adequada para a obtenção de dados de natureza qualitativa.

Na amostra não probabilística intencional, ou de seleção racional, os elementos são escolhidos de acordo com uma estratégia, e estes estão relacionados intencionalmente com as características estabelecidas (BARROS, LEHFELD, 2000),.

De acordo com Marconi e Lakatos (1999), os elementos escolhidos para a amostra da população não são representativos e, uma vez aceitas as limitações sendo a principal delas a impossibilidade de generalização dos resultados do inquérito à população ela tem a validade dentro de um contexto específico.

Pensamento semelhante é o de Barros, Lehfeld (2000) ao afirmar que “a amostra intencional não é representativa do universo e, portanto, é impossível a generalização dos resultados da pesquisa à população. Os resultados têm validade para aquele grupo específico”.

A intencionalidade torna a pesquisa mais rica em termos qualitativos, segundo Gil (1996). Afirma que as informações obtidas através deste tipo de amostra não são generalizáveis para a totalidade da população, mas podem proporcionar os elementos necessários para a identificação das principais características dos elementos selecionados.

As informações julgadas fundamentais para este trabalho são de caráter qualitativo. Cada empresa, mesmo dentro de uma mesma cadeia produtiva, possui estrutura organizacional diferenciada, bem como a dinâmica comportamental é também diferente. Portanto, selecionar uma amostra representativa a partir de outros tipos de amostragem não estaria atendendo as necessidades e os objetivos da pesquisa. Este é o critério mais adequado tendo como referencial as características dos elementos do universo.

As empresas selecionadas intencionalmente – hotéis e pousadas, restaurantes rurais e chácaras de lazer, pertencem ao grupo de empresas que necessitam de estrutura organizacional mais complexas dentre as empresas de turismo no espaço rural, devido à quantidade diferenciada de serviços prestados.

Nestes tipos de estrutura é possível encontrar vários elementos da dinâmica organizacional como foi descrito no item Tema. A pesquisa aplicada neste tipo de empreendimento possibilitou apresentar os resultados esperados nos objetivos propostos pela própria pesquisa.

A escolha da amostra, caracterizada como não probabilística foi feita da seguinte forma:

Hotéis / Pousadas: 10;

Restaurantes rurais:10;

Chácaras de lazer: 12

Dados do SEBRAE/DF (2000) indicam a existência no Distrito Federal de dez hotéis fazendas, de quatorze chácaras de lazer e de treze restaurantes rurais e o restante, que totalizam 65, são “pesque-pague” e chácaras que mantêm atividades ligadas ao ecoturismo. Algumas estão localizadas no Estado de Goiás, na região denominada de Entorno do Distrito Federal e para fins estatísticos do

SEBRAE/DF considera-se como empresas pertencentes ao grupo de empresas de turismo no espaço rural do Distrito Federal.

A elaboração de dados conforme Mattar (1997), envolve o trabalho necessário para transformá-los, ainda em estado bruto em informações que permitirão a realização das análises e interpretações.

Antes da análise e interpretação, os dados seguem as seguintes fases: seleção, codificação e tabulação.

A seleção é o exame detalhado dos dados coletados, quando o pesquisador deve submetê-los a uma verificação crítica a fim de detectar falhas ou erros. A codificação é a técnica operacional utilizada para categorizar os dados que se relacionam. Através da codificação os dados são transformados em símbolos, podendo assim ser tabulados.

A tabulação é a disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações entre eles (OLIVEIRA 1997).

Os dados obtidos por meio das perguntas fechadas foram tratados em análises descritivas, apresentando os resultados através de Figuras, seguidas naturalmente de uma análise individualizada.

A análise dos dados, explica Oliveira (1997), é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. A interpretação é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros acontecimentos.

Ainda segundo o autor, para se estabelecer a análise e interpretação dos dados, deve-se levar em consideração dois aspectos: “planejamento bem elaborado da pesquisa, para facilitar a análise e a interpretação e complexidade ou simplicidade das hipóteses ou dos problemas que requerem abordagem adequada.”

Embora o pesquisador tenha dados válidos é a eficácia da análise e a qualidade da interpretação que determinará o valor da pesquisa. Existem alguns aspectos que podem comprometer o êxito da investigação: confusão entre afirmação e fatos, incapacidade de reconhecer limitações e tabulação descuidada ou incompetente. (Lakatos, 1991, apud BEST)

4. RESULTADOS

O instrumento de pesquisa utilizado foi elaborado considerando o porte organizacional das empresas de turismo no espaço rural no DF. As questões foram elaboradas utilizando expressões em consonância com o conhecimento técnico de seus dirigentes. O resultado foi um questionário composto de nove perguntas que apresentam informações fundamentais do comportamento organizacional dessas empresas.

As empresas de turismo no espaço rural do DF são organizações que possuem estruturas recém-formadas e que ainda não estão completamente adaptadas ao ambiente organizacional em que estão inseridas e ainda procuram identificar a melhor forma de prestar serviços turísticos. A partir desses aspectos, as perguntas processaram-se de forma simples, diretas e objetivas. Os quesitos abordaram: planejamento, relacionamento entre organização formal e informal, treinamento, motivação e mudanças organizacionais.

As perguntas formuladas pelo pesquisador foram respondidas sem dificuldades. A coleta de dados foi realizada nos meses de janeiro e fevereiro de 2002.

O uso do planejamento estratégico em empresas de turismo no espaço rural do DF

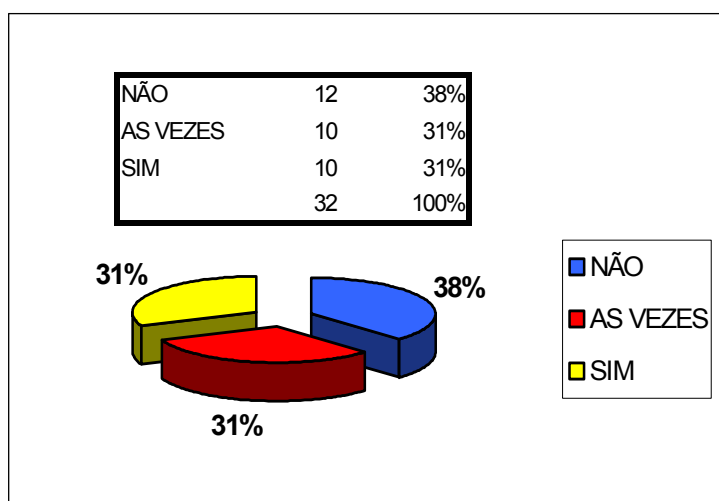


Figura 30: Incidência de uso do planejamento estratégico

Fonte: Dados primários, 2002

A primeira pergunta formulada foi se a empresa trabalha com base em ações planejadas. A intenção foi de identificar qual a importância dada ao planejamento dentro das empresas de turismo rural. Trinta e um por cento das empresas declararam que o planejamento é realizado rotineiramente. Outras trinta e uma delas declararam que ocasionalmente planejam o trabalho. Isto significa que o número de empresas que afirmam trabalhar regularmente com ações planejadas (SIM) somadas àquelas que declaram utilizar ocasionalmente o planejamento (AS VEZES) é duas vezes maior do que aquelas que declaram não utilizar esta ferramenta gerencial, representando que cada vez mais está sendo utilizado o planejamento neste tipo de organização.

Participação dos funcionários em ações planejadas

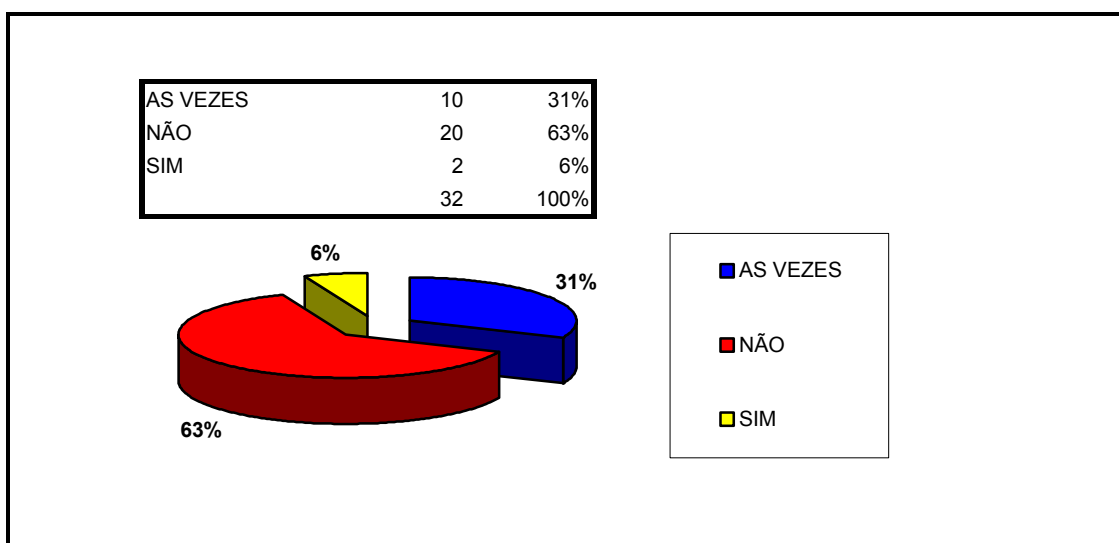


Figura 31: A participação dos funcionários no planejamento organizacional

Fonte: Dados primários, 2002

Esta pergunta buscou identificar até que ponto existe a participação e o envolvimento dos funcionários no planejamento do serviço prestado. A soma das empresas que as vezes utilizam a participação de seu pessoal (31%) com aquelas que freqüentemente o fazem (6%), é inferior ao percentual que representa o não envolvimento de funcionários no planejamento (63%) , portanto, podemos concluir que o planejamento das ações está concentrado na alta direção, sem nenhuma participação dos funcionários. Porém, em dezessete por cento das empresas de turismo no espaço rural do DF os funcionários são chamados, mesmo que esporadicamente, a contribuir com a definição das ações a serem desenvolvidas na organização.

Treinamento

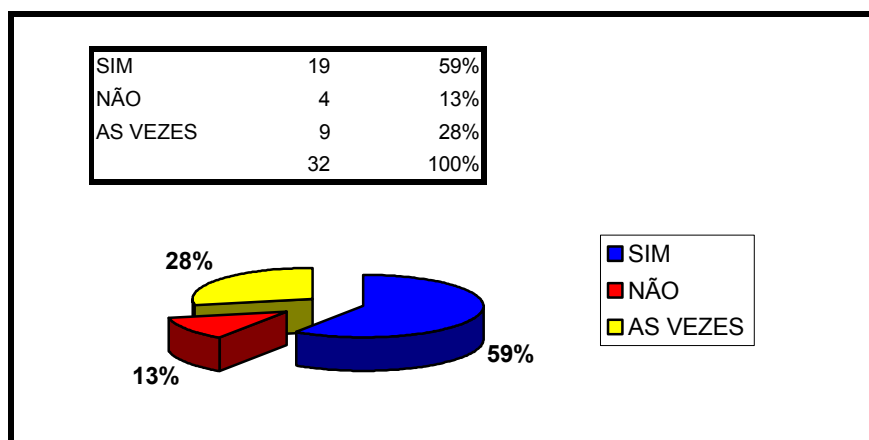


Figura 32: Percentual de empresas que oferecem treinamento

Fonte: Dados primários, 2002

Mais da metade das empresas consultadas (59%) promovem treinamento. Esta preocupação é justificada pelo fato de que as empresas de turismo no espaço rural necessariamente arregimentam a sua mão de obra nos locais onde estão instaladas. Mão de obra que não possui nenhum treinamento específico para as necessidades das organizações. Resta, então, como alternativa, o treinamento que é dirigido apenas para a função que será desempenhada. É um preparo meramente funcional e dirigido a propiciar capacidade de trabalho.

O enfoque de desenvolvimento pessoal de forma holística não existe nas empresas de turismo rural. Outro fato relevante é o baixo nível de escolaridade encontrado no contingente de trabalho, fato que dificulta um preparo pessoal maior e em consequência a prestação de um serviço de melhor qualidade.

Mudança Organizacional Planejada

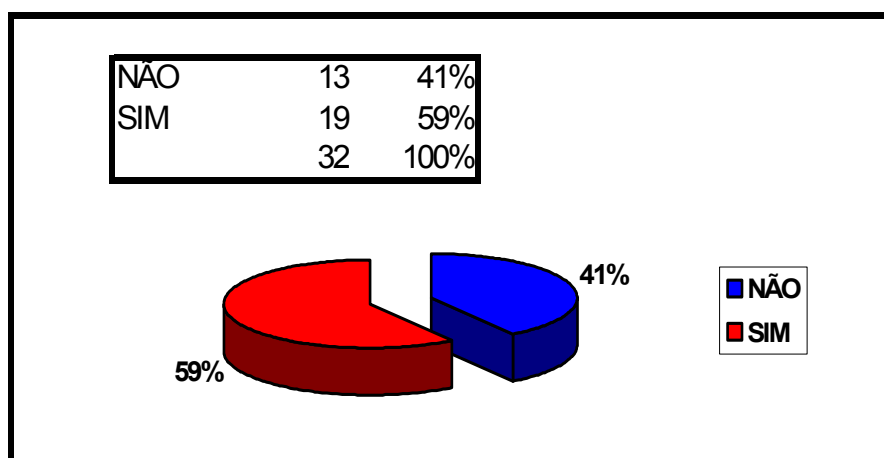


Figura 33: A incidência de mudanças organizacionais

Fonte: Dados primários, 2002

Cinquenta e nove por cento (19 empresas) foram obrigadas a realizar mudanças organizacionais planejadas, mesmo com pouco tempo de atuação no mercado. Isto indica, que os gestores estão atentos ao ambiente, principalmente no ambiente operacional já que as mudanças foram centradas nos serviços para atender a necessidades declaradas de consumidores. Tal fato representa a capacidade de adaptação a mudanças que possuem. Demonstram flexibilidade, reestruturando –se para se adaptar as novas exigências do mercado. Em contraponto quarenta e um por cento (13 empresas) ainda não realizaram mudanças na estrutura, e nos serviços prestados. Provavelmente, já iniciaram as atividades com um cardápio de serviços mais adequados as exigências de consumidores

Observou-se que as empresas que foram obrigadas a mudar são aquelas que estão no mercado há mais tempo, portanto sentiram a necessidade de se adaptar. As mais novas no mercado já iniciaram as atividades dentro dos novos padrões de consumo de turismo no espaço rural.

Tipos de Mudanças Organizacionais Ocorridas

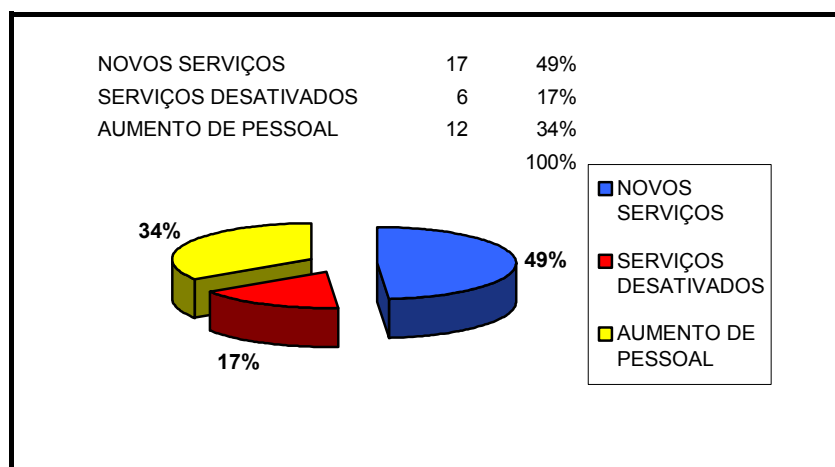


Figura 34: Tipos e percentuais de mudanças ocorridos

Fonte: Dados primários, 2002

Esta pergunta é um complemento da anterior para explicar o tipo de mudança ocorrida com maior incidência entre as empresas. Observa-se que as mudanças ocorreram nos processos – novos serviços, ou serviços desativados e mudanças na estrutura – aumento no número de funcionários.

Dezessete empresas ou, quarenta e nove por cento, foram obrigadas a implementar novos serviços ou a complementar os serviços que estavam sendo oferecidos atendendo as necessidades e desejos percebidos nos consumidores de serviços de turismo no espaço rural.

Trinta e quatro por cento, ou 12 empresas, foram obrigadas a aumentar o contingente de pessoal para dar mais qualidade aos serviços prestados, acompanhar as mudanças realizadas, e também em função do aumento da clientela.

Dezessete por cento foram obrigadas a desativar serviços, como forma de ajusta a oferta à demanda.

Participação em Decisões

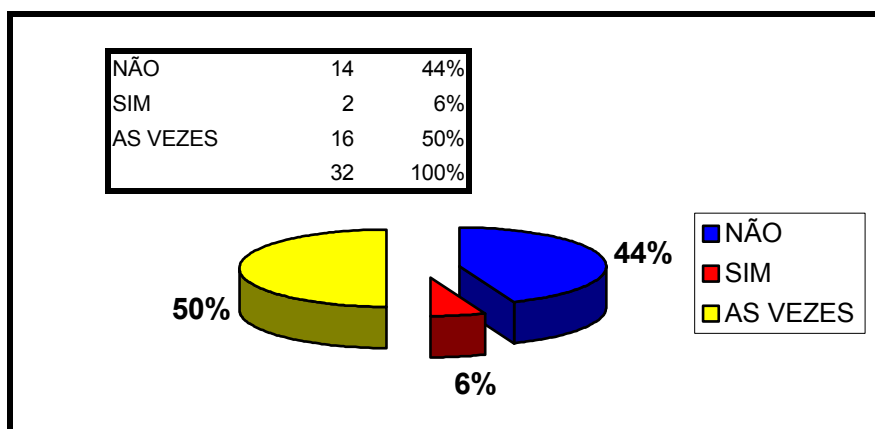


Figura 35: A participação de funcionários em decisões da empresa

Fonte: Dados primários, 2002

A participação direta dos funcionários nas decisões internas é ainda inexpressiva nas empresas de turismo rural no Distrito Federal, o que reforça a informação obtida na segunda pergunta do instrumento de pesquisa onde se percebe a pouca participação dos funcionários em uma ação de vital importância, como é o planejamento estratégico.

Não é uma situação encontrada apenas neste tipo de empresa. É característica de empresas que centralizam o poder – o que é típico das empresas de turismo em espaço rural no DF. Porém, nota-se que 50% (16 empresas) delas ocasionalmente procuram ouvir a opinião de seus funcionários, o que pode ser considerada uma perspectiva no aumento de participação dos funcionários.

Relações no Ambiente de Trabalho

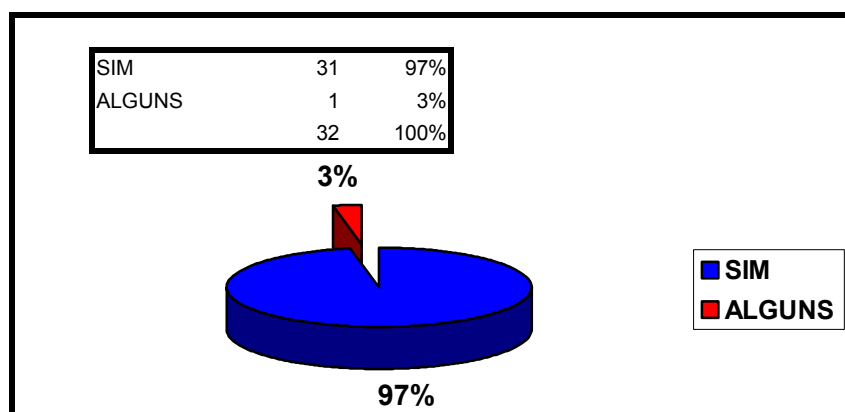


Figura 36: As relações de amizade no ambiente de trabalho

Fonte: Dados primários, 2002

Esta questão identifica a estruturação da organização informal dentro das empresas de turismo rural. Considerando que as respostas foram dadas por alguém que participa da direção, portanto numa posição de observador privilegiado, pode-se tomar como um fato consolidado a existência de boas relações informais nas estruturas das empresas de turismo no espaço rural do DF. Explica-se pelo fato de que os funcionários têm origem na mesma comunidade e portanto chegam, nas organizações, com as relações de amizade já estabelecidas.

A Motivação

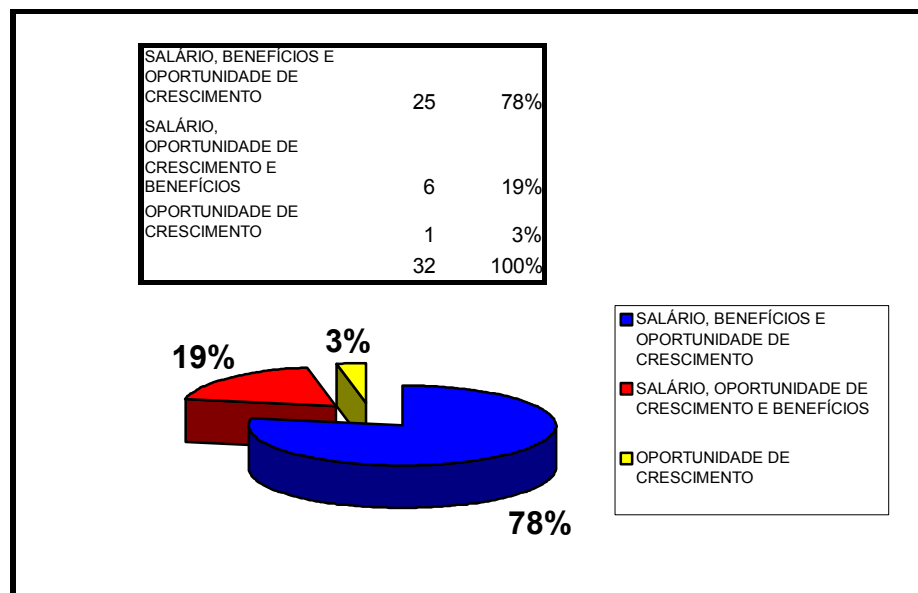


Figura 37: Fatores que geram motivação no trabalho

Fonte: Dados primários, 2002

Quando solicitados que listassem por ordem de preferência (de 1 a 3) os fatores que mais motivam os funcionários da empresa, a resposta dada demonstra que a seqüência: salário, benefícios e oportunidade de crescimento formam o conjunto de fatores que mais motivam os funcionários das empresas de turismo rural no DF. A explicação para tal fato pode ser justificada pelos baixos salários que os funcionários recebem quando trabalham na lavoura, que naturalmente é menor dos que os salários pagos pelas empresas de turismo no espaço rural, o que é um fator a mais para justificar a importância dessas organizações no contexto socioeconômico para o meio rural no D

Frequência de reuniões

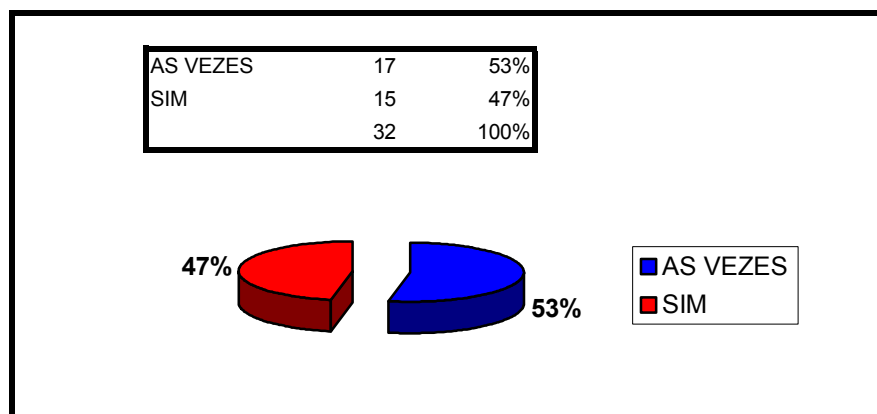


Figura 38: Frequência de reuniões

Fonte: dados primários, 2002

Este quesito visa identificar se a direção da empresa realiza reuniões freqüentes com todos os funcionários? Pelos percentuais pode-se observar que o hábito de reunir a equipe de trabalho como iniciativa da direção não é freqüente,, como também não é freqüente a participação dos funcionários nas decisões das empresas. Pouco mais da metade dos empresários entrevistados - cinquenta e três por cento – declara que não existe a freqüência de promover reuniões com os funcionários. Quarenta e sete por cento reúnem os funcionários esporadicamente somente quando existem situações de emergência.

4.1 ANÁLISE

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa de campo foi estruturado através de nove questões que permitem uma análise gerencial das empresas de turismo no espaço rural no DF, através das seguintes ações gerenciais:

- Planejamento estratégico organizacional;
- Motivação dos funcionários;
- Organização informal;
- Treinamento e desenvolvimento pessoal;
- Mudança organizacional planejada;
- Relações no ambiente de trabalho
- Reuniões gerenciais

4.1.1 Análise das atividades gerenciais das empresas de turismo no espaço rural do DF

As empresas de turismo no espaço rural no DF caracterizam-se como pequenas organizações, com estruturas que de forma geral apresentam as seguintes características: tipo linear, com poucas unidades organizacionais, divididas em dois ou três níveis hierárquicos; o desenho organizacional é do tipo mecanístico ou rígido, porém, sob pressão do ambiente externo estão se tornando organizações adaptativas ou flexíveis; não é freqüente o uso de planejamento estratégico e em consequência são empresas sem definição clara de objetivos, metas e estratégias.

Sem planejamento estratégico organizacional realizado de forma sistemática é comum procederem a mudanças na oferta de serviços. As referidas

empresas ainda não possuem definido um “cardápio” de serviços a serem oferecidos e encontram-se dentro de um processo de tentativas.

É percebida uma forte centralização na tomada de decisão, com retenção do processo decisorial no topo do organograma e o treinamento e desenvolvimento pessoal é utilizado em larga escala, impulsionado pelo fato de não encontrarem mão de obra local especializada.

As empresas de turismo no espaço rural no DF, não seguem um modelo organizacional específico e adequado às suas atividades. Ainda estão se adaptando no mercado e se estruturando conforme os resultados obtidos no dia a dia de trabalho. Seus dirigentes desconhecem os procedimentos mais elementares da administração e a sustentabilidade econômica existe em função da ainda pequena concorrência. A visão de futuro que se pode ter para este grupo de empresas é de que quando o ambiente interno se tornar mais competitivo as deficiências estruturais e aquelas do processo de prestação de serviços podem se transformar em sérios problemas.

Neste tipo de estrutura, pela própria natureza, não podem ser introduzidos processos complexos, fato que condiciona a implantação de qualquer novo processo gerencial para uma única direção: simplicidade nos conceitos e na aplicabilidade.

A análise de organizações por meio de modelos organizacionais tem sua importância quando o modelo utilizado tem a capacidade de facilitar e padronizar a análise de informações geradas por seus processos. Sem o direcionamento objetivo, que deve ser a principal característica de qualquer modelo a ser utilizado, tornaria-se complexo para organizações com estruturas do tipo existente nas empresas de turismo no espaço rural, identificar informações

relevantes e analisá-las adequadamente. Desta forma, a visão que os empreendedores podem ter sobre a real performance de seu negócio torna-se mais efetiva e com a possibilidade de mais facilmente alcançar a eficácia organizacional.

Os indicadores que norteiam a análise que está sendo proposta seguem os conceitos do BSC e estão assim divididos: perspectivas dos clientes, perspectivas dos processos internos da empresa e perspectivas de aprendizado e de crescimento. A perspectiva financeira conforme justificativa apresentada no item delimitações, não está sendo utilizada neste trabalho. O uso e acompanhamento detalhado dos indicadores propostos, permitirá que as organizações entendam se estão permanecendo focadas nos objetivos propostos e na estratégia definida. A propósito, é de fundamental relevância que antes de utilizarem os elementos propostos, as empresas devem definir objetivos e estratégias através de um planejamento estratégico organizacional.

4.2. CONTRIBUIÇÕES

As contribuições deixadas por este trabalho estão concentradas em propor uma análise organizacional utilizando elementos, que são indicadores, orientados pelas perspectivas do BSC, de acordo com as características da estrutura, dos processos administrativos e de gestão de pessoas observados nas empresas de turismo no espaço rural do DF. Esses indicadores possuem duas características principais:

- Podem ser utilizados como pontos de referência dentro de um sistema de controle para que se avalie a eficácia organizacional;

- Também podem ser utilizados como indicativos das ações que devem ser tomadas quando se pretende alcançar a eficácia organizacional.

Uma vez que a organização já tem definido os seus objetivos e já estão elaboradas as suas estratégias para alcançar os objetivos propostos, é possível formular indicadores que permitam observar se as estratégias definidas possibilitam alcançar os ditos objetivos. Os indicadores orientados pelo BSC, que estão sendo sugeridos neste trabalho apresentam-se na forma de questionamentos, indicando por meio das respostas, a situação da empresa em relação ao quesito. Funcionam, também, como um Sistema de Avaliação e Controle.

4.2.1 Elementos de análise organizacional para empresas de turismo rural no DF

A análise organizacional proposta, trabalha com as três vertentes organizacionais: Processos, Pessoas e Estrutura. Na vertente processo o modelo privilegia os processos internos de trabalho que dão sustentabilidade para a dinâmica organizacional. Também os processos externos de atendimento aos clientes através do Ciclo de Prestação de Serviços foram considerados, quando se apresenta a perspectiva dos clientes.

Nas perspectivas de aprendizagem e de crescimento do contingente humano, o foco está na gestão de pessoas que formam a estrutura informal das organizações e seu objetivo está em propor ações que preparem melhor as pessoas para o trabalho, como também, produzem um embasamento motivacional.

Na medida em que estas vertentes organizacionais são contempladas a estrutura naturalmente sai fortalecida, uma vez que quem sustenta as estruturas são as pessoas e os processos de trabalho. Os processos internos são analisados

dentro da ótica da cadeia de valor, cuja finalidade principal é de apresentar um somatório de benefícios aos clientes.

4.2.1.1 Indicadores da perspectiva de clientes

Essa primeira perspectiva mostra a relação da organização com seus clientes utilizando quatro indicadores (captação de clientes, satisfação de clientes, retenção de clientes e participação de mercado) que convergem para um quinto indicador que é a lucratividade obtida pela organização por intermédio da relação com seus clientes.

O indicador captação de clientes pelo questionamento responde se o volume de clientes novos corresponde aos objetivos definidos no planejamento estratégico organizacional e permite identificar se o volume de entrada de novos clientes é suficiente para a manutenção da estrutura organizacional.

Para se formar o segundo indicador desse primeiro grupo, que é a satisfação de clientes, as empresas devem formular e responder a seguinte indagação: os clientes estão satisfeitos com a nossa prestação de serviços? Em caso de resposta negativa, outro questionamento se faz necessário: O que desejam realmente? De que forma deseja a prestação de serviços? A pesquisa de opinião é a melhor forma de se obter estas respostas.

A análise das respostas obtidas no indicador anterior, satisfação de clientes leva a outro indicador: retenção de clientes. A satisfação obtida por nossos clientes é a suficiente? Estamos conseguindo reter clientes? Se a resposta for negativa, conseqüentemente outra indagação se apresenta: O que fazer para reter

os clientes? A resposta também pode estar no item anterior. Aumentar o nível de satisfação.

Aumentar o nível de retenção de clientes baseado na satisfação leva para uma participação maior de mercado. Quem tem uma maior participação de mercado, naturalmente possui um volume de clientes que possibilite aumentar a sua lucratividade, isto se as margens de lucro forem adequadas.

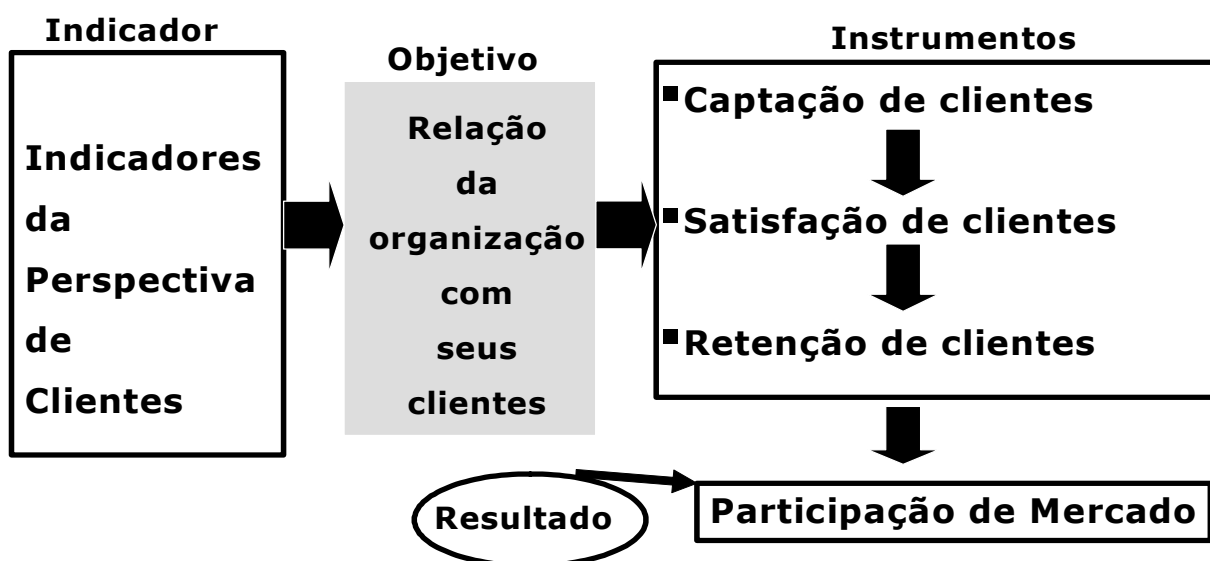


Figura 39: Indicadores da perspectiva de clientes para empresas de turismo rural

4.2.1.2 Indicadores dos processos internos

A principal vantagem da utilização dos indicadores dos processos internos está relacionada com a definição de quais são os processos de trabalho que são mais críticos para a realização dos objetivos e estratégias organizacionais. Neste caso específico os processos de trabalho devem formar uma cadeia de valor

completa, cuja finalidade é de dar maior satisfação aos clientes, uma vez que os objetivos e estratégias naturalmente devem estar relacionados com o mercado.

O modelo de cadeia de valor adequado às empresas de turismo no espaço rural no DF pode ser conceituado da seguinte forma: cada etapa da prestação de serviço deve ser realizada na forma de apresentar o maior número de benefícios possíveis aos clientes. Benefícios reais são valorizados. Se cada etapa da prestação de serviços for valorizada, em função dos benefícios que oferece, conseqüentemente, toda a cadeia de serviços, também, será valorizada. Os benefícios são os indicadores para a formação de uma cadeia de valor que será a principal referência para formar os processos internos de trabalho.

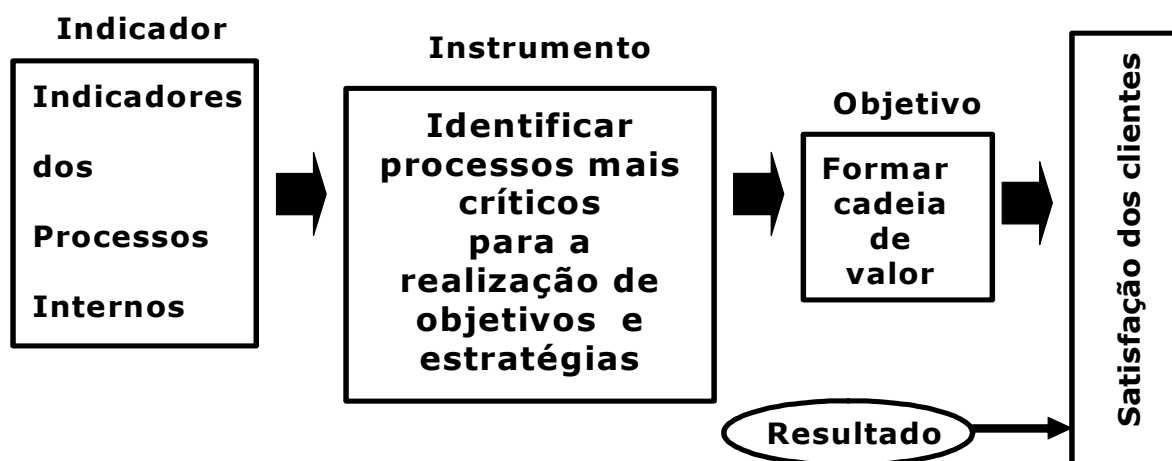


Figura 40: Indicadores dos processos internos para empresas de turismo rural

4.2.1.3 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Os indicadores constantes desta perspectiva servem para orientar as empresas de turismo no espaço rural quanto às medidas a serem tomadas para orientar o aprendizado e o crescimento do capital humano. Estão baseados no desenvolvimento de duas importantes ações gerenciais: capacitar os funcionários e

criar elementos motivacionais. Quanto melhor capacitado, melhor será o desempenho do funcionário, que naturalmente reflete nos resultados da empresa.

Um dos melhores indicadores da eficiência organizacional é o preparo das pessoas na organização. Dentro da ótica desta proposta o treinamento deve ser focado no alcance dos objetivos organizacionais através do desenvolvimento de aptidões, levando a uma melhor capacitação para o trabalho e a participação efetiva do funcionário no desenvolvimento das estratégias operacionais e organizacionais. O treinamento é a ferramenta, o desenvolvimento pessoal é o fator motivacional e o foco está no alcance dos objetivos através das estratégias que são mais bem desenvolvidas quando o pessoal está preparado para utilizá-las.

As perspectivas anteriores (de clientes e processos internos) trabalham dentro de um inter-relacionamento cujo objetivo final é de satisfazer os clientes. A perspectiva de aprendizado e crescimento deve seguir, também, esta lógica. Capacitar toda a organização com o objetivo de melhorar os processos internos com a visão de aperfeiçoar a relação com os clientes, promovendo a fidelização, e em consequência uma maior participação de mercado com lucratividade.

A capacitação é um indicador seguro para desenvolver a motivação e conseqüentemente a qualidade do trabalho e deve ter a seguinte orientação: que tipos de treinamentos devem ser desenvolvidos para melhorar a relação com os clientes? A resposta a esse questionamento é o principal indicador desta perspectiva.

Cada perspectiva apresentada deve ser vista como um instrumento que analisa a organização em partes distintas, sem perder a noção do todo, sem perder a unicidade, sugerindo indicadores que levantam informações, possibilitam as

empresas de turismo no espaço rural do DF a obter um modelo próprio de análise organizacional, adequado a cada estrutura.

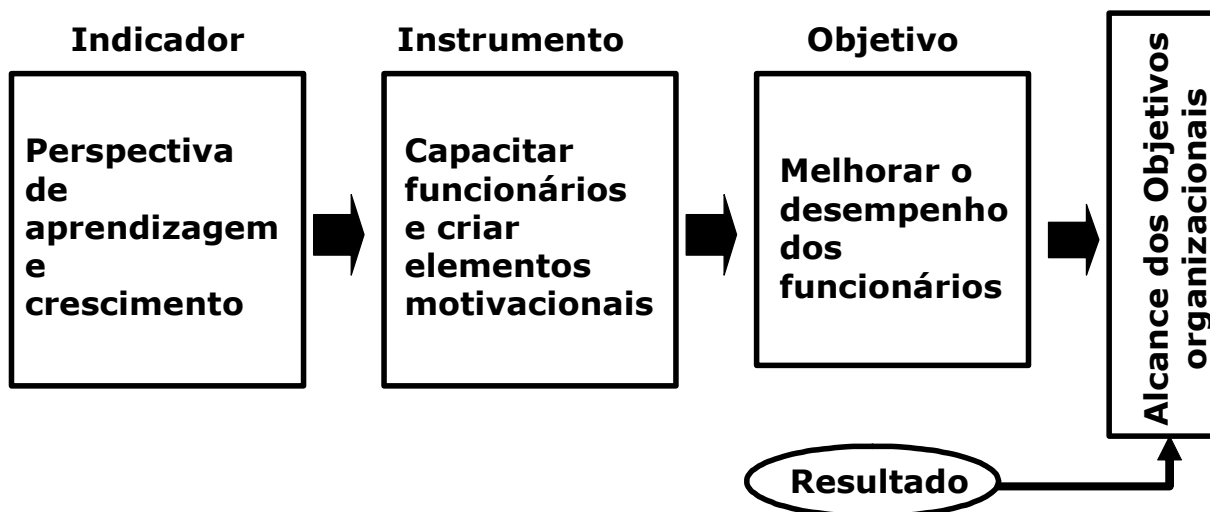


Figura 41: Indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento para empresas de turismo rural

4.2.1.4 Processo que permite identificar os elementos da dinâmica organizacional em empresas de turismo no espaço rural no DF

Toda e qualquer organização pretende obter eficácia organizacional. A eficácia organizacional é determinada pela medida em que a empresa atinja os seus objetivos. Portanto, os objetivos organizacionais passam a ser o ponto central da questão.

Objetivos e metas organizacionais necessitam ser definidos após o entendimento do que ocorre no cenário externo, através da análise de ambiente. E são definidos para um tempo futuro, para um tempo que vai acontecer. O

instrumento gerencial adequado para se avaliar este tempo futuro é a Visão organizacional.

É de fundamental importância que as organizações de turismo rural, definam o seu papel para o presente e para o futuro. Definam o que são e o que pretendem ser a partir do momento que vislumbram o futuro e analisam o presente. Definir o “que somos e o que queremos ser” é estabelecer a Missão Organizacional.

Para se alcançar objetivos é necessário à definição de estratégias. São as estratégias que “pavimentam” o caminho para o alcance dos objetivos. Resta então as empresas de turismo no espaço rural do DF munirem-se de sistemas de controle e avaliação para não perderem o rumo em direção aos seus objetivos.

Este conjunto de ações quando implementados em seqüência lógica toma a denominação de Dinâmica Organizacional para empresas de turismo no espaço rural do DF. O processo de implementação dos elementos da dinâmica organizacional para estas organizações é composto pelo estabelecimento das seguintes etapas: Visão, Missão, Análise dos Ambientes Externos, Objetivos e Estratégias.



Figura 42: **Processo para identificar elementos da dinâmica organizacional**

4.2.1.5 Elementos da dinâmica organizacional importantes na formação de estratégias em empresas de turismo no espaço rural do DF

A dinâmica organizacional de empresas de turismo no espaço rural no DF é formada por diversos elementos que utilizados dentro de um processo gerencial permitem posicionar a organização de forma a enfrentar com altos índices de resiliência às turbulências que naturalmente ocorrem no ambiente externo.

Estes elementos estão distribuídos em dois grandes grupos. O primeiro grupo reúne fatores de caráter conceitual, importante na preparação e operacionalização do segundo grupo, este de caráter operacional.

O primeiro grupo é composto por: Visão, Missão e Valores Organizacionais. A Visão Organizacional é um exercício realizado pela direção da empresa e tem por finalidade tentar perceber e avaliar o que poderá ocorrer com a organização em um futuro próximo, ou seja, como estará composto o cenário externo das empresas de turismo no espaço rural do DF e quais serão as peças deste cenário e suas prováveis ações.

Como mencionado na seção 2.8 deste trabalho, na opinião de Chiavenato (2000), a visão é a imagem que a organização tem a respeito de si e do seu futuro. Está voltada para o que a organização pretende ser em confronto com aquilo que ela realmente é. Definir objetivos a curto, médio e longo prazo, principalmente em longo prazo, sem ter uma projeção do futuro mais próximo.

A Missão Organizacional representa o que a organização é e qual é o seu papel. Quando bem estruturada dá um sentido ao processo de formação da dinâmica organizacional, informando aos funcionários em qual direção a

organização pretende seguir e permite que todos os funcionários tenham um senso de propósito.

Os valores organizacionais formam a base para a solidificação da cultura organizacional que é a forma costumeira e tradicional de pensar e fazer as coisas dentro das empresas. A forma de pensar e fazer da alta gerência – responsável pela formação de valores organizacionais influi diretamente na dinâmica de uma organização.

As empresas de turismo no espaço rural do DF devem considerar estes fatores para que a sua dinâmica organizacional tenha sentido e orientação.

O segundo grupo é formado por: Objetivos, Estratégias e Sistemas de Controle e Avaliação. Os objetivos organizacionais para as empresas de turismo no espaço rural do DF significam o alvo que pretendem alcançar dentro de um determinado espaço de tempo. Representam o alvo a ser atingido por estas empresas. Traduzem a missão em termos concretos e devem ser ancorados pelas metas que representam a quantificação dos objetivos.

Conhecendo-se o cenário externo atual e futuro através da visão o estabelecimento dos objetivos e metas fica mais realista e tangível.

Quanto às estratégias organizacionais para as empresas - alvo deste trabalho, pode-se dizer que representam o caminho a ser utilizado para o alcance dos objetivos. As estratégias permitem que dentro de um mesmo ramo de negócios,, no caso em tela, turismo no espaço rural, uma determinada empresa alcance sucesso de forma mais rápida e mais lucrativa em relação as demais. Permite, também, posicionar melhor os serviços prestados na mente dos consumidores, e também diferenciá-lo dos demais.

Os sistemas de avaliação e controle funcionam como indicadores da eficácia da organização, indicando se a organização está no rumo certo em direção aos objetivos e metas.

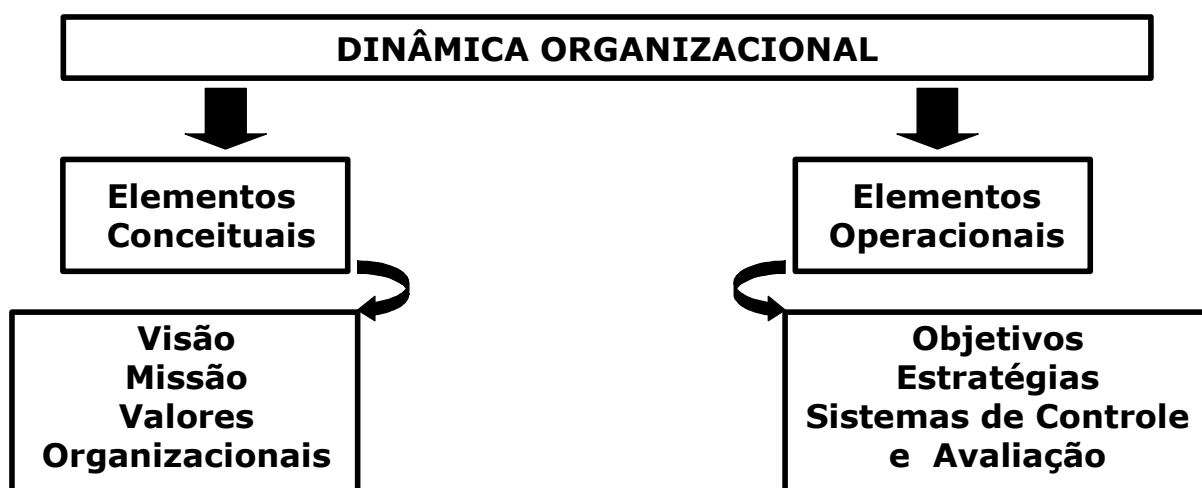


Figura 43: Elementos da dinâmica organizacional para empresas de turismo rural

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A dinâmica organizacional, em função da natureza e da ação de seus componentes, difere de empresa para empresa. Considerando esta característica, o presente trabalho não especifica processos ou ações gerenciais para implementar o instrumento de análise organizacional que está sendo proposto.

Os processos gerenciais devem ser definidos pelos gestores a partir das orientações conceituais que embasam a análise proposta, que por princípio considera as diferentes características das organizações. Os procedimentos sugeridos formam um roteiro fácil de ser seguido e plenamente viável de ser

utilizado em estruturas do tipo daquelas que foram identificadas como comuns às empresas pesquisadas neste trabalho.

Na revisão da literatura foram apresentadas as informações teóricas necessárias ao entendimento da análise organizacional proposta. O modelo apresentado parte da formulação de objetivos e identificação de estratégias. A forma de propor objetivos e formular estratégias também está contemplada na revisão da literatura, bem como todos os elementos que compõe a dinâmica organizacional.

A pesquisa de campo apresenta um panorama real, no momento de sua realização, de como estão sendo geridas as empresas de turismo no espaço rural em relação aos aspectos abrangidos pelas questões e apresenta uma visão intrínseca da atual dinâmica organizacional destas empresas.

Tendo como ponto de partida os objetivos propostos neste trabalho recomendamos a seguir sugestões para novos estudos que permitam ampliar e complementar as propostas apresentadas.

- a) Identificar as dificuldades que as empresas apresentam para formatar um planejamento estratégico e apresentar soluções;
- b) Identificar os melhores mecanismos para que a visão e a missão sejam definidas e de que forma serão apresentadas a todo o grupo de funcionários;
- c) Analisar a forma adequada para definir os indicadores da perspectiva de clientes, os indicadores dos processos internos e as perspectivas de aprendizado e crescimento.

Um fato comum nas organizações de pequeno porte, com o tipo de estrutura descrita anteriormente, é a pouca atenção dada para o planejamento organizacional e aos modelos administrativos existentes. Acreditam seus dirigentes,

que por serem de porte reduzido não seja necessário a utilização de modelos considerados “sofisticados” e, portanto próprios de empresas com estruturas maiores.

Este pensamento fica sem fundamento a partir do momento em que, sendo uma estrutura organizacional, necessitam de modelos administrativos que balizem seus procedimentos como em qualquer outro tipo de estrutura. Simplesmente por que são estruturas como todas as outras. Diferenciam-se apenas no tamanho.

O modelo de análise organizacional como o proposto nesta dissertação está totalmente orientado para empresas do porte e do formato das empresas de turismo no espaço rural do DF como pode ser observado no sub-capítulo 4.1 Análise, possibilitando então que as empresas em foco possam atingir os objetivos pelos quais foram criadas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Joaquim Anécio e RIEDL, Mário. **Ecologia, lazer e desenvolvimento**. Bauru, SP: EDUSC, 2000.
- ANDRADE, José Vicente de. **Turismo: Fundamentos e dimensões**. 2ª ed. São Paulo: Ática, 1995.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Antony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999/1992.
- CAMPANHOLA, Clayton, Silva; SILVA, José. **Panorama do turismo no espaço rural brasileiro: nova oportunidade para o pequeno agricultor**. In: Congresso Brasileiro de Turismo Rural. 1999, Piracicaba, São Paulo, FEALQ, 1999.
- CARRAHER, David William. **Senso crítico do dia-a-dia às ciências humanas**. São Paulo, Pioneira, 1993.
- CERTO, Samuel C. **Administração estratégica**. São Paulo: Makoron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- COBRA, Marcos; ZWARG, Flávio A. **Marketing de serviços – conceitos e estratégias**. São Paulo: McGraw – Hill, 1986.
- COELHO, Daniel Machado; JUNQUEIRA, Ana Maria R. **A revolução do turismo rural no Distrito Federal**. In: Congresso Brasileiro de Turismo Rural. Piracicaba, São Paulo: FEALQ, 2000.
- G.P Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo; Editora Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, Cássio Garkalns de Souza. **Turismo no espaço rural brasileiro**. In: *Anais do Congresso Brasileiro de Turismo Rural*. Piracicaba: FEALQ, 1999.
- COOPER et al. **Turismo: princípios e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John N. **Comportamento humano no trabalho – uma abordagem psicológica**. Congresso Brasileiro de Turismo Rural. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **A profissão do administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994

KAPLAN; NORTON. **Balanced Scorecard como estrutura para a ação estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Pág. 12.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing turístico e de hospitalidade**. São Paulo, SP, Makron Books, 2000.

LAGE, Beatriz Helena Gelas. In: *Economia do turismo*. Beatriz Helena Gelas Lage e Paulo César Milone. 2ª Edição, Campinas, São Paulo: Papirus, 1996.

_____. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

LOPES, Ataíde Rodrigues. **O ABC do turismo**. Brasília, D.F, Verano Editora e Composição, 1994.

MARRONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. Editora Atlas, São Paulo, 1991.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. **Inteligência organizacional e competitiva** UnB, 2000.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOTA, Keila Cristina Nicolau. **Marketing turístico**. São Paulo, SP, Atlas, 2001.

MOTA, Paulo Roberto. **A teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

_____; CERVANTES, Geraldo R. **Planejamento Organizacional, dimensões sistêmico-gerenciais**. Porto Alegre: FGV, 1979.

NIGEL,Slack;CHAMBERS Stuart; ROBERT Johnston. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **A eficiência e a eficácia do ponto de vista interno e externo**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Sílvio Luz. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo, Editora Promune, 1997.

_____. **Planejamento estratégico – conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1999.

PAIVA, Maria das Graças de Menezes. V. **Sociologia do turismo**. Campinas, SP: Papirus, 1995.

_____. **Economia do turismo**. Campinas, SP: Papirus, 1995.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade Total na prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

PETROCCHI, Mário. **Turismo, planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 1998.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1998.

ROBBINS, Stephen. **Administração**. São Paulo, Saraiva, 1998.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo, Atlas, 1979.

SAMARA, Beatriz Santos, BARROS José Carlos. **Pesquisa de marketing. Conceitos e Metodologia**. São Paulo, SP, Maktom Books, 1997

SEBRAE < www.sebrae.org.br>. Acesso em 19 ago. 2003, 20:30:30.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

WAGNER III, John A. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

ZIMMERMANN, Adonis. **Turismo rural: um modelo brasileiro**. Florianópolis, SC, Editora do Autor, 1996.

APÊNDICE - A

**Questionário de Levantamento de Informações Para Formulação de
Modelo de Análise Organizacional Em Empresas de Turismo
No Espaço Rural**

1) A empresa trabalha com base em ações planejadas?

☐ SIM ☐ NÃO ☐ AS VEZES

Se a resposta for NÃO ignore a pergunta 2

2) As ações são planejadas com a participação de todos na empresa?

☐ SIM ☐ NÃO ☐ AS VEZES

3) Os funcionários recebem treinamento?

☐ SIM ☐ NÃO ☐ AS VEZES

4) A empresa já passou por alguma mudança?

☐ SIM ☐ NÃO

5) Se a resposta da questão anterior for sim, que tipo de mudança, dentre as listadas abaixo, ocorreu:

- () novos serviços foram incorporados;
- () serviços foram desativados;
- () redução do quadro de pessoal;
- () aumento do quadro de pessoal.

6) Os funcionários tem participação direta nas decisões da empresa?

☐ SIM ☐ NÃO ☐ AS VEZES

7) Os funcionários mantém amizades no ambiente de trabalho?

☐ SIM ☐ NÃO ☐ ALGUNS

8) Liste por ordem de preferência (de 1 a 3) os fatores que mais motivam os funcionários da empresa.

- () Salário;
- () Benefícios (vale - refeição, vale - alimentação, seguro saúde, etc...);
- () Oportunidade de crescimento.

9) A direção da empresa realiza reuniões freqüentes com todos os funcionários?

☐ SIM ☐ NÃO ☐ AS VEZES